

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategická analýza konkrétní společnosti
Strategical Analysis of a Particular Company

Student:	Marie Vějačková
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Hana Štverková, PhD., MBA

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student:

Marie Vějačková

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R020 Ekonomika podniku

Téma:

Strategická analýza konkrétní společnosti
Strategical Analysis of a Particular Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoreticko-metodologická východiska strategické analýzy
3. Představení společnosti
4. Strategická analýza společnosti
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

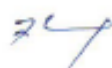
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 05.05.2017



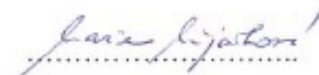

Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.
Přílohy č. 1 až 12 dané mi k dispozici jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 4. května 2017

Handwritten signature of Marie Vějačková in blue ink, written over a dotted line.

Marie Vějačková

Poděkování

Velice děkuji paní Ing. Haně Štverkové, Ph.D., MBA, za cenné rady a připomínky, přínosné pro zpracování této bakalářské práce, a také za její vstřícnost a ochotu, kterou projevila.

OBSAH

1	ÚVOD.....	5
2	TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉ ANALÝZY.....	6
2.1	Strategické řízení.....	6
2.1.1	Úrovně strategického řízení.....	7
2.1.2	Proces strategického řízení.....	7
2.2	Strategické myšlení.....	8
2.3	Strategie.....	10
2.4	Formulace vize, poslání a cílů společnosti.....	11
2.5	Strategická analýza.....	13
2.5.1	Externí analýza.....	14
2.5.1.1	Analýza vlivu makrookolí.....	14
2.5.1.2	Analýza vlivu mikrookolí.....	17
2.5.2	Interní analýza.....	19
2.5.2.1	Analýza vnitřních zdrojů.....	20
2.5.2.2	Finanční analýza.....	20
2.6	SWOT analýza.....	26
2.7	Shrnutí teoretické části.....	28
3	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	29
3.1	Identifikační údaje společnosti.....	29
3.2	Charakteristika společnosti.....	29
3.3	Vznik a vývoj společnosti.....	30
3.4	Současnost společnosti, její poslání, vize a cíle.....	30
3.5	Organizační struktura společnosti.....	31
4	STRATEGICKÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	32
4.1	Externí analýza.....	32
4.1.1	Analýza makrookolí společnosti.....	32
4.1.1.1	Shrnutí analýzy makrookolí.....	41
4.1.2	Analýza mikrookolí společnosti.....	42
4.1.2.1	Shrnutí analýzy mikrookolí.....	46
4.2	Interní analýza.....	46
4.2.1	Analýza vnitřních zdrojů.....	46
4.2.1.1	Shrnutí analýzy vnitřních zdrojů.....	50
4.2.2	Finanční analýza.....	51
4.2.2.1	Shrnutí finanční analýzy.....	56
4.3	SWOT analýza.....	57
4.3.1	Vyhodnocení SWOT analýzy.....	60

5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	61
6	ZÁVĚR	65
	Seznam použité literatury.....	66
	Seznam zkratek	69
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

1 ÚVOD

S ohledem na podnikatelské prostředí, které je charakteristické neustálými změnami a silící globální konkurencí, vyžaduje schopnost společnosti soutěžit jasné vymezení vize a směru, kterým se chce ubírat. Tato činnost patří do rukou schopného a kompetentního vedení, jehož úkolem je pak při naplňování této vize jasně stanovit cíle a vybrat vhodnou strategii, která by společnosti zajistila dlouhodobý a perspektivní vývoj. Touto komplexní oblastí se zabývá strategické řízení a je možné jej oprávněně považovat za stěžejní proces probíhající ve společnosti, a to v jakékoliv fázi jejího životního cyklu. Základem pro výběr správné strategie je však provedení strategické analýzy, bez níž není možno identifikovat pozitivní či negativní faktory, které společnost ovlivňují v její činnosti. Z tohoto důvodu je strategická analýza a její provedení hlavním tématem bakalářské práce.

Pro aplikaci strategické analýzy byla vybrána společnost Repharm a.s., provozující síť lékáren AGEL v České republice. Ve většině případů je lékárna veřejností vnímána pouze jako zprostředkovatel výdeje léčiv předepsaných lékařem a rovněž je považována za výnosný „business“. Tak tomu bylo možná v minulosti, nicméně v dnešní době vlivem regulací cen léčiv, snižováním maximálních úhrad od zdravotních pojišťoven a působením dalších faktorů, je lékárna pouze běžnou společností, snažící se o udržení svého postavení na trhu. Provozování lékáren se stává v podstatě „bojem o zákazníka“, kdy hlavním nástrojem je aktivní činnost v oblasti propagace, podpora volného prodeje a cenová politika. Pro udržení konkurenceschopnosti a perspektivního vývoje je nutné uplatňovat strategické řízení.

Cílem bakalářské práce je provedení strategické analýzy zmiňované společnosti, kdy na základě zjištěných výsledků dojde k předložení návrhů a doporučení, vedoucích ke zlepšení výsledků činnosti společnosti a k jejímu budoucímu rozvoji. K naplnění hlavního cíle je potřeba prostřednictvím příslušných metod určit silné a slabé stránky společnosti, také identifikovat příležitosti a hrozby plynoucí z okolí.

Práce se sestává z teoretické a praktické části, kdy obsahem každé části jsou jednotlivé kapitoly vztahující se k dané problematice. Obsahem teoretické části je přiblížení základních pojmů souvisejících s daným tématem a taktéž vymezení jednotlivých metod strategické analýzy využitých v praktické části. Následuje krátké představení společnosti, na něž navazuje praktická část práce. Obsahem praktické části je pak provedení samotné strategické analýzy prostřednictvím již představených metod, kdy na základě zjištěných výstupů této analýzy jsou v závěru práce definovány jednotlivé návrhy a doporučení.

2 TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉ ANALÝZY

Tato kapitola je rozdělená do dvou částí, kdy v první části budou vysvětleny důležité pojmy jako strategické řízení, strategické myšlení a pojem strategie v souvislosti s formulací cílů, vizemi a posláním podniku.

Druhá část vymezuje teoretické přístupy strategické analýzy a vysvětluje konkrétní metody, které budou využity v praktické části pro zjištění současné situace konkrétní společnosti.

2.1 Strategické řízení

Strategické řízení je základní aktivitou a souborem činností top managementu všech společností, případně vlastníků těchto společností, zaměřující se na plánování a řízení dlouhodobého rozvoje společnosti. Rovněž se soustředí na udržení souladu mezi dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji (včetně lidských), mezi firmou a prostředím, v němž společnost existuje. Stěžejní úlohou strategického řízení je pak stanovení strategií a kontrola průběhu jejich realizace (Hanzelková, 2013).

Strategické řízení má také pomoci společnosti udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu a stanovit a dosáhnout tak reálných dlouhodobých cílů v určeném časovém horizontu (Košťan a Šuleř, 2002).

Přínosy strategického řízení (Fotr, 2012, s. 25):

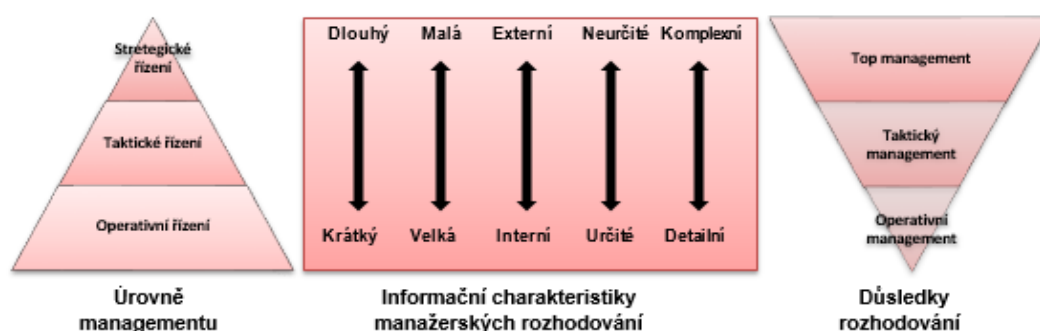
- *„Aktivní podíl firmy na vývoji vlastní budoucnosti;*
- *Dosažení porozumění všech „stakeholders“, tj. zúčastněných stran na firemních činnostech;*
- *Zvýšení prodejnosti svých výrobků a služeb a tím i své konkurenceschopnosti;*
- *Řízení své finanční i nefinanční výkonnosti;*
- *Poznatelnosti kroků konkurence;*
- *Pochopitelnosti prováděných změn;*
- *Efektivní alokaci zdrojů a času;*
- *Zabránění destruktivnímu vlivu rizik;*
- *Podpoře disciplíny při řízení firmy.“*

2.1.1 Úrovně strategického řízení

Strategické řízení probíhá na jednotlivých úrovních (strategické, taktické, operativní), které na sebe hierarchicky navazují. Odlišnosti existují zejména v rozsahu kompetencí při stanovování cílů, úkolů a odpovědností za jejich realizaci. Strategická úroveň řízení stanovuje cíle a úkoly úrovně taktické, a jejím prostřednictvím pak dochází k přenosu do úrovně operativní. V rámci strategického řízení uvažujeme o budoucím vývoji firmy v létech, kdežto u operativní úrovně se zpravidla hovoří o dnech, případně i kratších časových jednotkách (Hanzelková, 2013).

Další podstatné rozdíly existují v charakteru informací, které jsou potřebné pro rozhodování na jednotlivých úrovních a v dopadu kvality rozhodnutí na fungování společnosti, což znázorňuje obrázek 2.1 (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Obr. 2.1 Charakter informací a důsledky rozhodování v úrovních řízení



Zdroj: vlastní zpracování dle Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 5)

Strategická rozhodování také většinou doprovázejí jedinečné jevy a situace, čímž se odlišují od rozhodování na úrovních taktických či operativních. Jejich výskyt a průběh je i pro velmi zkušené manažery velice složité a obtížné predikovat směrem do budoucnosti. Veškerá řešení jsou založena především na intuici a je nemožné je formalizovat. Cesty k řešení strategických problémů patří často k osobnímu know-how top manažerů (Keřkovský a Vykypěl, 2005).

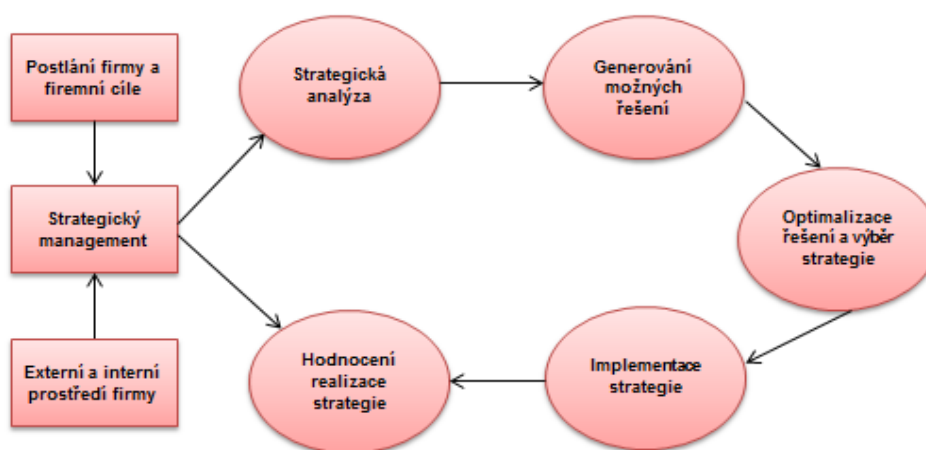
2.1.2 Proces strategického řízení

Jelikož neexistuje optimální model strategického řízení, který by vyhovoval všem společnostem, je třeba strategické řízení vnímat jako nikdy nekončící proces, prostřednictvím něhož top manažeri formulují a zavádějí strategie, které směřují k dosažení stanovených cílů,

k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku (Sedláčková, 2006).

Tak jak je vidět na obrázku 2.2, je proces ve své podstatě posloupnost logických, na sebe navazujících kroků, které se neustále opakují, kdy na počátku je vymezení vizí, poslání a cílů společnosti, následuje strategická analýza situace, ve které se společnost nachází, jsou formulovány možné varianty strategií, nakonec dochází k jejich implementaci, kontrole a korekcím průběhu samotné realizace (Hanzelková, 2013).

Obr. 2.2 Proces nepřetržitého procesu strategického řízení



Zdroj: vlastní zpracování dle Hanzelková (2013, s. 2)

Na základě uvedených informací je možné tvrdit, že strategické řízení je v podstatě vědou i uměním skloubit znalosti a intuici v míře potřebné pro tvorbu a udržení klíčových kompetencí organizace.

2.2 Strategické myšlení

„Avšak jen Ti, kteří dokáží myslet strategicky, tj. perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků, mohou pomýšlet na úspěch“ (Košťan a Šuleř, 2002, s. 6).

Většina lidí se musí strategickému myšlení naučit, jelikož není vrozené. Pro jednotlivce je strategické myšlení cennou pomocí v rámci životního plánování a pro společnost pak důležitou součástí podnikové koncepce. Tvůrčí schopnosti jedince však nedokáže nahradit.

Maylla (2007) uvádí přístupy známých stratégů ke strategickému myšlení:

- Dle Ralpa Staceyho (1992) význam strategického myšlení spočívá ve využívání analogií a kvalitativních podobností k tvorbě kreativních nových nápadů.
- Hanry Mintzberg (1994) zdůrazňuje, že strategické myšlení je určitý způsob myšlení, které má své specifické charakteristiky. Hovoří o něm jako o syntetickém procesu využívající předvídavosti a kreativity, který vede k integrační perspektivě firmy.
- Liedtka (1998) se domnívá, že je nutná definice strategického myšlení, aby bylo možné jej objektivně zahrnout a vhodně umístit v souvislosti se strategickým řízením.

Principy strategického myšlení

Principy strategického myšlení vyplývají ze specifických vlastností strategického řízení, které je charakteristické tím, že (Dedouchová, 2001):

- u mnoha faktorů, které strategii ovlivňují, není znám jejich vývoj nebo je nejistý;
- převládají kvalitativní zvraty a kvantitativní skoky, opakovatelnost jeví se spíše výjimkou;
- časový úsek mezi strategickým rozhodnutím a důsledky, které toto rozhodnutí přináší společnosti, trvá často i několik let;
- projevy ekonomického efektu strategických rozhodnutí jsou různé z krátkodobého a dlouhodobého hlediska;
- ekonomický systém je založen na zpětných vazbách.

Za zásadní jsou považovány následující principy (Dedouchová, 2001):

- **princip variantnosti** – z důvodu neznalosti vývoje faktorů, které ovlivňují strategii společnosti v daném strategickém období, je nutné zajistit variantnost strategií, které vycházejí z predikovaného vývoje těchto faktorů. Podstatné je zachování kompatibility jednotlivých variant z důvodu zaměnitelnosti;
- **princip permanentnosti** – souvisí s principem variantnosti, práce na strategii je nikdy nekončící proces;
- **princip celosvětového systémového přístupu** – v současném světě souvisí vše se vším, při tvorbě strategie musíme mít informace a znalosti faktorů a jejich vývoji na celém světě;
- **princip tvůrčího přístupu** – vyjadřuje nutnost prosazování inovací a nových přístupů;
- **princip interdisciplinarity** – vyjadřuje nutnost mezioborové spolupráce;

- **princip vědomí práce s rizikem** – strategie je vždy spojená s určitým rizikem, které snižujeme zpracováním strategie ve více variantách;
- **princip koncentrace zdrojů** – vyzdvihuje důležitost koncentrace společnosti na méně cílů s vazbou na lidské, finanční a hmotné zdroje;
- **princip vědomí práce s časem** – klade důraz na zkracování času dílčích aktivit společnosti a načasování využívání finančních prostředků

Přínosy strategického myšlení (Jakubíková, 2013):

- rychlejší a jistější návratností vložených prostředků a rychlým dosažením zisků;
- vyšší efektivnosti a produktivitou;
- menší nutností krizového řízení;
- lepší zpětnou vazbou;
- zlepšením týmové práce a týmové atmosféry.

Jako stěžejní autorka považuje přínosy strategického myšlení, které prokazatelně přispívají ke zlepšení prosperity společnosti a klimatu na pracovišti.

2.3 Strategie

S pojmem „*Strategie*“ je možné se setkat téměř kdekoli, při různých příležitostech a činnostech. Je odvozen z řeckého slova „*Strategia*“, což znamená schopnost vojevůdce vést své vojsko, taktéž jde o dlouhodobý plán činností se zaměřením na dosažení předem stanovených cílů (Tyll, 2014).

Pro potřeby této bakalářské práce bude tento pojem vnímán jako dlouhodobé směřování společnosti, jelikož se jedná o „něco“ dlouhodobého, jak vyplývá i z názorů předních světových teoretiků, které uvádí Tyll (2014) ve své publikaci:

„Jedná se o stanovení dlouhodobých cílů a úkolů společnosti, volbu odpovídajících činností a využití všech potřebných a dostupných zdrojů k dosažení zvolených cílů“.

ALFRED D. CHANDLER

„Konkurenční strategie je o tom být jiný. Znamená to vědomě zvolit odlišnou sadu činností a jejím prostřednictvím vytvořit unikátní kombinaci hodnoty“.

MICHAEL PORTER

Strategie tedy udává směr k dosažením naplnění poslání, vize a vytyčených cílů společnosti. Představuje pojetí chování podniku jako celku, stanovuje podstatné činnosti a

alokaci zdrojů, bez kterých se společnost neobejde při své cestě k dosažení plánovaných záměrů (Sedláčková a Buchta, 2006).

Dobson a Starkey (1993) hovoří ve své publikaci o existenci dvou přístupů k pojetí strategie. První přístup, uplatňován zejména v rámci organizací veřejného sektoru chápe strategii jako dlouhodobý plán. Strategie je zde vytvářena shora-dolů, tzn., nejprve je nutné shromáždit informace, kdy po jejich analýze dochází ke stanovení strategie, která je dále rozpracována organizačními jednotkami. Druhý přístup je orientován především na reakce na podstatné změny v podnikatelském prostředí a v postavení organizace na trhu. V rámci tohoto přístupu je nezbytné strategii vytvářet a aktualizovat nepřetržitě, nikoliv periodicky.

Strategii tedy nelze ve všech případech chápat pouze jako dlouhodobý plán, ale může mít podobu vývojových scénářů a reakcí společnosti na jednotlivé varianty budoucího vývoje, proto její tvorba a stanovení patří do rukou vrcholového vedení společnosti (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010).

2.4 Formulace vize, poslání a cílů společnosti

Vize sděluje, jakým směrem se společnost ubírá. Jedná se o jakýsi obraz úspěšné budoucnosti, odvíjející se od základních hodnot či filozofie, související s cíli a plány společnosti (Jakubíková, 2013).

Vize je základním dokumentem a startovacím bodem všech kvalitních strategických záměrů společností bez rozdílu, zda se jedná o společnost, která své podnikání zahajuje, či již existující společnost, ve které dochází ke strategickým změnám. Jedná se o přesně časově vymezený popis podoby, do které se chce společnost transformovat na konci plánovacího období (Fotr, 2012).

Tyll (2014) ve své publikaci uvádí základní parametry správně stanovené vize:

- představitelná – vize musí zřetelně poukazovat na budoucí žádoucí vývoj podniku a jeho pozici na trhu;
- žádoucí – vize by měla splňovat svým obsahem očekávání stakeholderů;
- dosažitelná – vize musí brát v potaz schopnosti a zdroje společnosti;
- specifická – je třeba zaměřit se na určité faktory úspěchu a budoucí kroky společnosti a vyhnout se všeobecným provoláním;
- flexibilní – schopná se dostatečně přizpůsobit měnícím se podmínkám na trhu;
- sdělitelná – vize musí být rychle vysvětlitelná.

Poslání vymezuje, proč společnost existuje a zároveň odpovídá na otázky, kdo jsme, co děláme a kam směřujeme. Každá společnost byla založena a existuje z toho důvodu, aby naplňovala své určité poslání, svůj cíl. Toto poslání neboli mise je v souladu s vizí zakladatelů společnosti o tom, jaký bude předmět podnikání, kdo budou jeho zákazníci a jakými produkty bude společnost uspokojovat jejich potřeby (Hanzelková, 2013).

Jinými slovy řečeno, poslání vysvětluje (Jakubíková, 2013):

- podstatu existence společnosti;
- vztah mezi subjekty trhu;
- normy chování společnosti;
- dlouhodobě uznávané hodnoty ve společnosti.

Poslání musí brát v úvahu historii společnosti, její schopnosti, strategické hodnoty a předpokládat vlivy prostředí. Formulované poslání je nutné zaměřit na trh, na dosažitelnost výsledků, na jedinečnost podnikatelského programu a na motivační prvky (Fotr, 2012).

Cíle společnosti vychází z poslání a vize. Je možné konstatovat, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy společnosti, kterých má být dosaženo, resp. společnost se těchto cílů snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a své činnosti. Strategické cíle musí být správně definovány, k čemuž je možné využít přístupu SMART, kde jednotlivá písmena vyjadřují požadované vlastnosti cílů (Hanzelková, 2013):

- **S** - specifické (stimulating) – jsou podnětem k dosažení co nejlepších výsledků
- **M** - měřitelné (measurable) – dosažitelnost by měla být kvantifikovatelná
- **A** - akceptovatelné (acceptable) – přijatelné všemi důležitými stakeholdery
- **R** - reálné (realistic) – dosažitelné, reálné
- **T** - časově ohraničené (timed) – časové vymezení cílů.

Mezi základní cíl můžeme zařadit např. tvorbu hodnoty, který je zároveň z ekonomického hlediska označován jako cíl primární, dále pozici na trhu či velikost získaného tržního podílu. Za dílčí cíle můžeme považovat např. cíle v oblasti inovací, personální politiky či investic. Hlavní cíle jsou formulovány i plněny pomocí cílů dílčích. Ve společnosti je možné sestavit celou hierarchii dílčích cílů se vzájemnými vztahy (Tyll, 2014).

Pro lepší pochopení pojmů a jejich vzájemné návaznosti „vize, poslání, cíle“ společnosti, přikládá autorka schéma těchto základních pojmů (obr. 2.3), ze kterého je patrné, že na

počátku celého strategického řídicího procesu je vize současně s posláním, z nichž se pak odvíjí strategické cíle a strategie společnosti.

Obr. 2.3 Schéma základních pojmů



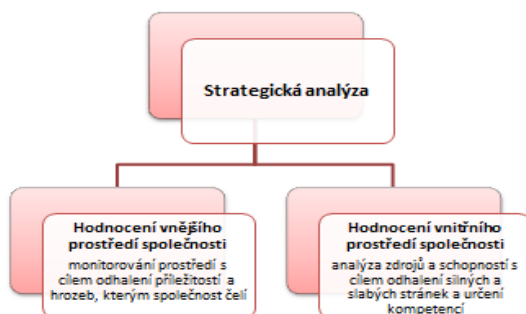
Zdroj: vlastní zpracování dle Charvát (2006, s. 34)

2.5 Strategická analýza

Strategická analýza je základním stavebním kamenem procesu strategického řízení sloužící k analýze vnějšího a vnitřního okolí společnosti (obr. 2.4). Umožňuje zjištění, s jakými vlivy je třeba počítat při provozování činnosti, poznat jak vývoj minulý, hodnotit současnou situaci společnosti a také postihnout zásadní faktory, které ovlivní budoucí průběh její činnosti (Matusiková et al., 2014).

Vnější okolí se člení na makrookolí a mikrookolí. Makrookolí zahrnuje faktory obtížně kontrolovatelné, zejména faktory politicko-právní, ekonomické, sociální, kulturní, sociální, technické, technologické a ekologické. Mikrookolí tvoří zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, další firmy a organizace. Faktory mikrookolí jsou víceméně společností ovlivnitelné. **Vnitřní okolí** zahrnuje veškeré kontrolovatelné prvky uvnitř společnosti ovlivňující kvalitu její činnosti. Analýza vnitřního okolí zahrnuje zejména analýzu zdrojů společnosti, analýzu struktury v návaznosti na vlivy změn v prostředí, analýzu kultury společnosti, systémů, schopností apod. (Zamazalová, 2010).

Obr. 2.4 Schéma základních pojmů



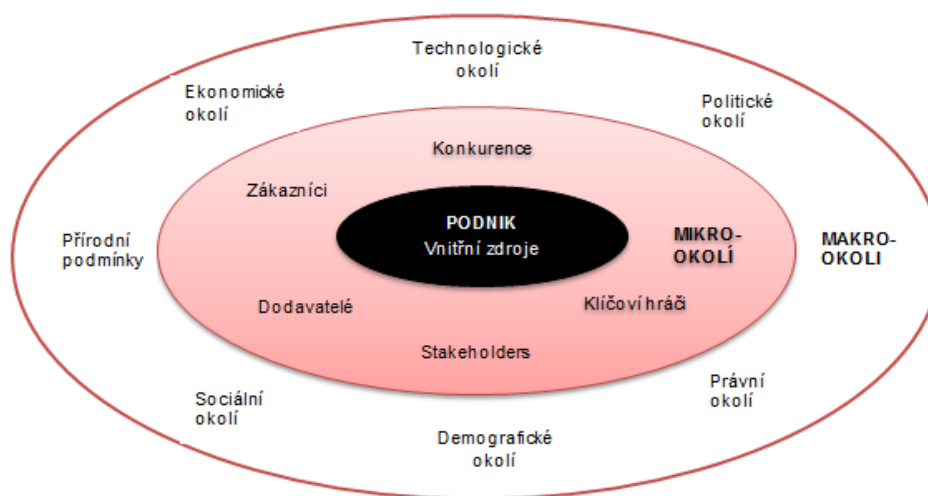
Zdroj: vlastní zpracování dle Zamazalová (2010, s.16)

2.5.1 Externí analýza

Externí analýza je zaměřena na vnější okolí společnosti (obr. 2.5), zásadně ovlivňující její činnost. Cílem externí analýzy je nalézt v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Zjištěné příležitosti by měla strategie podniku maximálně využít a nalézt způsob, jak minimalizovat dopad ohrožení na podnik (Dedouchová, 2001).

Tyll (2014) tvrdí, že „*okolí podniku je zdrojem rizika, které chápeme jako nejistotu z budoucího vývoje. Ta může být jak pozitivní, tak i negativní*“.

Obr. 2.5 Makro a mikrookolí společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle Tyll (2010, s. 11)

Autorka se přiklání k názoru Tylla, že okolí společnosti je zdrojem rizika, a proto je velice důležité znát okolí, ve kterém společnost provozuje svou činnost. Jedině sladění potřeb a požadavků společnosti s okolím povede k prosperitě společnosti a růstu konkurenceschopnosti společnosti.

2.5.1.1 Analýza vlivu makrookolí

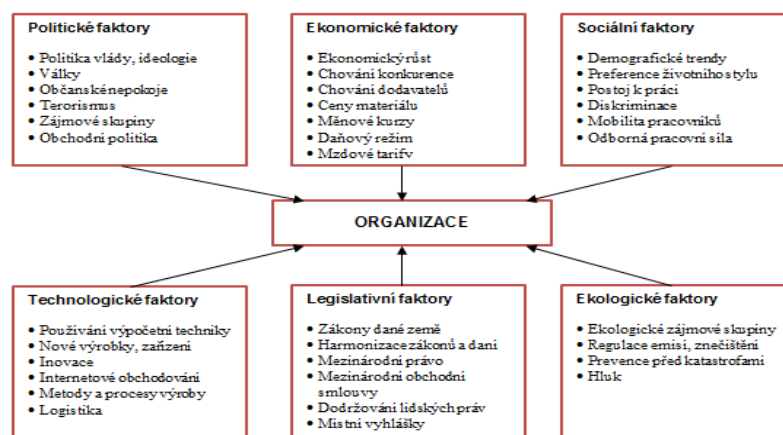
Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž společnost působí. Vlivy jako politická situace a stabilita, vývoj míry inflace, omezování dovozu, demografický vývoj a inovace technologií mohou velmi výrazně ovlivňovat efektivitu společnosti a vývoj její úspěšnosti (Sedláčková a Buchta, 2006).

K analýze vlivu makrookolí autorka použila metodu PESTLE, která vychází ze základní PEST analýzy a je rozšířena o legislativní a ekologické faktory. Existují i další modifikace analýzy makrookolí jako STEP, SLEPTE, PESTEL.

Název metody PESTLE (obr. 2.6) je tvořen písmeny jednotlivých faktorů, které by mohly být budoucími příležitostmi nebo hrozbami pro společnost, kdy vnější okolí tvoří faktory (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 179):

- *"Politické, tj. existující a potenciální působení politických vlivů.*
- *Ekonomické, tj. působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky.*
- *Sociální, tj. působení sociálních a kulturních změn.*
- *Technologické, tj. dopady nových a vyspělých technologií.*
- *Legislativní, tj. vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.*
- *Ekologické (environmentální), tj. místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení. "*

Obr. 2.6 PESTLE analýza



Zdroj: vlastní zpracování dle Dědina a Odcházal (2007, s. 25)

Dle Grasseová (2010) je cílem PESTLE analýzy získání odpovědí na tři základní otázky:

- Které z vnějších faktorů ovlivňují společnost nebo její část?
- Jaké jsou dopady uvedených faktorů?
- Které z faktorů jsou v nejbližší době nejdůležitější?

Politické faktory

Politické faktory mohou významným způsobem ovlivňovat činnost společnosti a rozhodování o jejich záměrech v budoucnosti. Jedná se zejména o politickou stabilitu dané země, která je jedním ze zásadních předpokladů, vzbuzujících důvěru investorů, možnosti ekonomického rozvoje a v poslední řadě zvyšování konkurenceschopnosti společností. Důležité je také zjištění, jakým způsobem je směřována a realizována hospodářská politika státu, která ovlivňuje společnosti daňovým zatížením, podporou malého a středního podnikání, exportu, výzkumu a vývoje apod. (Lhotský, 2010).

Ekonomické faktory

Dle Sedláčková (2006) jsou společnosti při rozhodování výrazně ovlivňovány vývojem makroekonomických trendů. Úspěšnost společnosti na trhu je dána mírou ekonomického růstu, která přímo vyvolává rozsah a obsah příležitostí, ale také hrozeb, kterým společnosti čelí.

„Základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz.“ (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 17)

Ekonomické faktory se v čase rychle mění, z tohoto důvodu je nutné jejich vývoj neustále sledovat.

Sociální faktory

Tyto faktory mohou velmi silně ovlivňovat poptávku po zboží a službách a také výrazně ovlivňují stranu nabídky např. motivaci k práci či podnikavost. Je třeba brát v potaz současné trendy vývoje, mezi které řadíme úroveň vzdělání, životní styl, využívání volného času, příjmy obyvatelstva, životní náklady, demografické změny a dopady stárnutí populace, mobilitu obyvatel a řadu dalších podstatných ukazatelů vývoje v této oblasti (Maylla, 2007).

Technologické faktory

Existenci a úspěšnost společnosti na trhu mohou zásadně ovlivnit faktory zahrnující technologický pokrok jako nové vynálezy a inovace. Investice do rozvoje v oblasti technologie jsou v dnešní době nezbytné, znamenají však pro společnost vysoké riziko. Vývoj poptávky po výstupech z výzkumu a vývoje nelze s jistotou predikovat, je proto ohrožena návratnost investovaných prostředků (Lhotský, 2010).

Legislativní (právní) faktory

Při své činnosti je společnost ovlivňována zákony, vyhláškami a nařízeními, které je nutno akceptovat. Tyto dokumenty obsahují mnoho legislativních omezení a regulací, které mohou společnost negativně ovlivňovat a brzdit v jejích záměrech.

„Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.“ (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 17)

Ekologické faktory

Ekologie a přístup k životnímu prostředí je v dnešní době velmi diskutované téma, proto je analýze tohoto faktoru přikládán stále větší význam. Ačkoliv jsou z titulu ekologie kladeny vysoké nároky na činnost společností v oblasti odpadového hospodářství, ochrany životního prostředí, umožňuje také rozvoj podnikání v oblastech obnovitelných zdrojů, práce s recyklovanými materiály apod.

2.5.1.2 Analýza vlivu mikrookolí

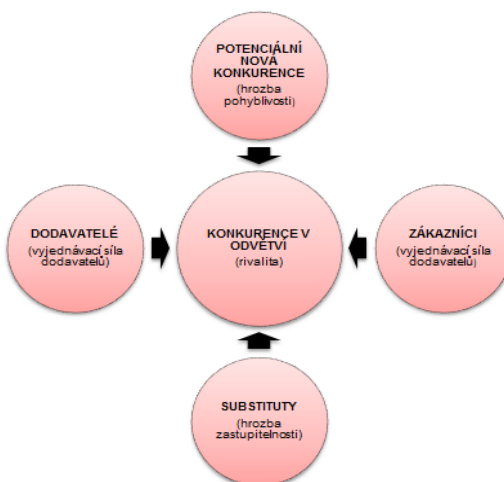
Při analýze mikrookolí je podstatná identifikace faktorů a subjektů, které přímo působí na určitou společnost a také určení míry jejich vlivu (Matusiková, 2014).

Ideálním nástrojem k analýze mikrookolí společnosti je model pěti sil, vypracovaný harvardským profesorem M. Porterem. Jedná se o nástroj, pomocí něhož je možné zkoumat konkurenční prostředí, pochopit síly, v něm působící a definovat, které z těchto sil mají na společnost největší vliv ve vztahu k jejímu budoucímu vývoji (Sedláčková a Buchta, 2006).

Dle Grasseová, Dubec a Řehák, 2010 je třeba analyzovat vliv pěti činitelů (obr. 2.7), kterými jsou:

- „hrozba silné rivalry,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků,
- hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků,
- hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů.“

Obr. 2.7 Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová, Dubec a Řehák (2010, s. 191)

Hrozba silné rivalry

Mezi konkurenty v odvětví panuje rivalita, jejíž intenzita je ovlivněna růstem trhu, počtem konkurentů, jejich silou a schopnostmi, strukturou ceny a nákladů. Důležitými faktory jsou také bariéry vstupu a výstupu, snadná zaměnitelnost produktu a různorodost společností působících v odvětví. Čím větší je intenzita rivalry v daném odvětví, tím se snižuje zisk v tomto odvětví (Matusiková, 2014).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů úzce souvisí s atraktivitou daného odvětví. Při analýze by se manažeři měli zaměřit na vyhodnocení rizik, která mohou plynout ze vstupu nových konkurentů a na zjištění pravděpodobnosti samotného vstupu nových konkurentů na trh (Tyll, 2014).

Riziko vstupu se odvíjí od bariér, které novým konkurentům znesnadňují vstup do odvětví. Mezi bariéry je možno zařadit: úspory z rozsahu, tj. vysoké objemy produkce, umožňující dodávky při nízkých jednicových nákladech, diferenciaci neboli odlišení produktů např. kvalitou, vyvážením poměru mezi cenou a kvalitou či značkou, vysoké požadavky na vstupní kapitál. Důležitý je taktéž přístup k distribučním kanálům a vládní politika a legislativa (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010).

Hrozba substitutů

Manažeři společnosti si musí uvědomit, že přitažlivější cena či produkt představuje pro společnost riziko spočívající v možném odchodu kupujícího ke konkurenci. Měli by si proto klást otázky typu (Košťan a Šuleř, 2002):

- *„Poskytuje konkurenční produkt vyšší hodnotu a kvalitu?*
- *Jak lehce mohou zákazníci začít kupovat a používat náhradní produkt?*
- *Do jaké míry můžeme zmírnit riziko např. přidáním další služby nebo výrobku k našemu produktu? “*

Vyjednávací síla zákazníků (odběratelů)

Aby odběratelé mohli ovlivňovat spolupráci s dodavatelskou společností, je pro ně velmi důležitý rozsah sjednaných obchodních podmínek. Činnost společnosti může odběratel významně ovlivnit zejména, pokud se v oboru podnikání nachází velký počet malých prodejců; pokud je v okolí mnoho dodavatelů; počet zákazníků, kteří nakupují velké množství

produktů je nízký; pokud nákup zákazníka u prodejce tvoří vysoké procento z celkového odbytu aj. (Maylla, 2007).

Vyjednávací síla dodavatelů

Vliv dodavatelů na dané odvětví se může projevit požadavkem dodavatelů na zvýšení cen své produkce či snížením kvality dodávek. Podnikatel, který působí v odvětví, pak ztrácí schopnost ovlivňovat podmínky nákupu (Dvořáček a Slunčík, 2012).

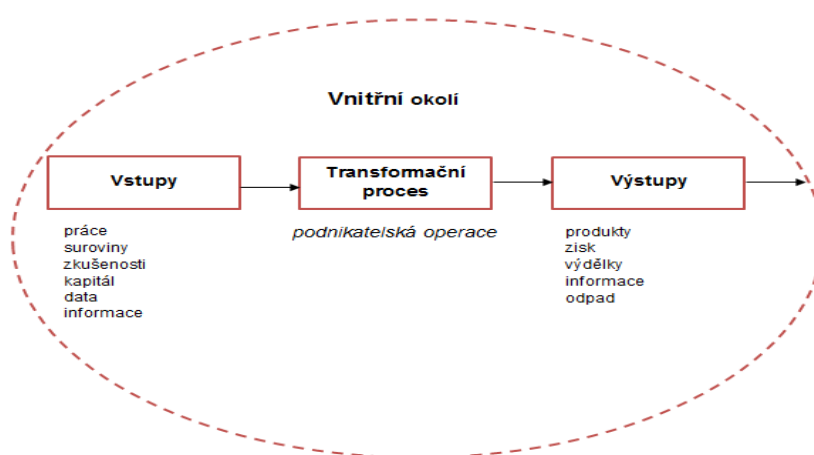
Vyjednávací síla dodavatelů je ovlivněna obdobnými podmínkami jako u zákazníků. Síla roste, pokud je malý počet dodavatelů v dostatečné koncentraci; existence jedinečného produktu, téměř nenahraditelného; v případě, že dodavatel není nucen soutěžit se substitučními produkty a další podmínky (Tyll, 2014).

2.5.2 Interní analýza

Interní analýza se soustředí na identifikaci vnitřního okolí společnosti, kdy výsledkem je zjištění jejich silných a slabých stránek. Obrázek 2.8 znázorňuje vnitřní okolí tvořící souhrn sil působících uvnitř společnosti, které působí na její činnost (Dvořáček a Slunčík, 2012).

U všech společnosti jsou identifikovatelné jak silné, tak slabé stránky. U velké společnosti, která je sice ve většině případů finančně stabilnější je slabou stránkou například jeho schopnost pružně se přizpůsobovat změnám. Pro malou společnost je naopak rychlost reakce na změny stránkou silnou.

Obr. 2.8 Vnitřní okolí podniku



. Zdroj: vlastní zpracování dle Dvořáček a Slunčík (2012, s. 4)

Podklady pro interní analýzu vychází z interních dat analyzované společnosti včetně dat účetních a vnitropodnikové evidence.

2.5.2.1 Analýza vnitřních zdrojů

Analýza vnitřních zdrojů a schopností společnosti se zaměřuje na vyhodnocení současné situace společnosti vedoucí k zjištění objemu podnikových zdrojů, které má společnost k dispozici a umožňuje předvídat její vývoj směrem do budoucna. Mezi základní typy vnitřních zdrojů patří (Sedláčková a Buchta, 2006):

- **hmotné zdroje** - stroje, zařízení, pozemky, budovy a haly, dopravní prostředky; mimo základní charakteristiky jako je počet či spotřeba, kapacita nebo rozloha, je potřeba znát i další podrobnosti například stáří, technický stav či spolehlivost,
- **nehmotné zdroje** – know-how, patenty, licence, technologie, ochranná známka, značka; mezi základní ukazatele patří počet a význam těchto zdrojů, výnosy v souvislosti s patenty, licencemi apod.
- **lidské zdroje** – zahrnuje zaměstnance společnosti, uvádí jejich počet, strukturu dle kvalifikace; charakteristiky je vhodné doplnit o další vypovídací údaje,
- **finanční zdroje** – finanční zdroje tvořené vlastním a cizím kapitálem, hodnotí se přístup k cizímu kapitálu, objem vlastního kapitálu, využití pracovního kapitálu, míra zadluženosti, uvažuje se o způsobu financování ve spojitosti s náklady cizího kapitálu.

Při realizaci této analýzy je potřeba se zaměřit na veškeré zdroje, kterými společnost disponuje v souvislosti s naplněním svých strategických cílů. Společnost musí analyzovat také kvalitu dostupných zdrojů a míru obtížnosti s jakou jsou dosažitelné pro konkurenty (Sedláčková a Buchta, 2006).

2.5.2.2 Finanční analýza

Finanční analýza je nedílnou součástí komplexního finančního řízení společnosti, jejímž hlavním úkolem je posoudit úroveň současné finanční situace neboli finanční zdraví společnosti, posoudit vyhlídky na finanční situaci v budoucnosti a připravit opatření ke zlepšení ekonomické situace, zajištění další prosperity společnosti, k přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů (Dluhošová, 2010).

Dle Růčková (2015, s. 9), je nejvýstižnější definicí finanční analýzy následující: „*Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.*“

Metody využívané při finanční analýze (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013):

- **analýza stavových ukazatelů** – horizontální a vertikální analýza majetkové a finanční struktury,
- **analýza tokových ukazatelů** – horizontální a vertikální analýza výnosů, nákladů, zisku a cash flow,
- **analýza rozdílových ukazatelů** – analýza finanční situace společnosti zaměřená na její likviditu, nejvýraznějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál,
- **analýza poměrových ukazatelů** – analýza likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, produktivity, ukazatelů kapitálového trhu apod.,
- **analýza soustav ukazatelů,**
- **souhrnné ukazatele hospodaření a jiné metody.**

Pro posouzení finančního zdraví společnosti autorka využije analýzu poměrových ukazatelů, konkrétně:

- ukazatelů rentability,
- ukazatelů likvidity,
- ukazatelů aktivity,
- ukazatelů zadluženosti.

Poměrové ukazatele patří mezi nejrozšířenější prostředky finanční analýzy, jejichž oblíbenost vyplývá z rychlého a nenákladného získání obrazu o základních finančních charakteristikách společnosti. Je možné je považovat za síto, zachycující oblasti a jevy, které vyžadují následnou hlubší analýzu. Vyjadřují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli prostřednictvím jejich podílu. Výchozím prvkem jsou účetní data získaná z rozvahy a výkazu zisku a ztráty (Sedláček, 2011).

Ukazatele rentability (výnosnosti, míry zisku)

Základní kritérium hodnocení rentability je rentabilita vloženého kapitálu. Rentabilitu lze definovat jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Při výpočtu ukazatelů rentability se pracuje s různým vymezením zisku, konkrétně: ziskem před úhradou úroků a daní (EBIT), ziskem před zdaněním (EBT), ziskem po zdanění (EAT) či ziskem po zdanění zvýšeném o nákladové úroky (Dluhošová, 2010).

Dle formy vloženého kapitálu Dluhošová (2010) rozlišuje tyto ukazatele:

- **rentabilita aktiv (ROA)** – představuje klíčové měřítko rentability z důvodu poměrování zisku s celkovými aktivy investovanými do podnikání, bez ohledu na zdroje jeho financování, cílem jsou rostoucí hodnoty; výpočet:

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

(Rov. 2.1)

$$ROA = \frac{EAT + úroky (1 - t)}{aktiva}, \text{ kde } t - \text{daňová sazba}$$

(Rov. 2.2)

- **rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)** - užíván pro hodnocení významu dlouhodobého investování na základě určení výnosnosti vlastního kapitálu spojeného s dlouhodobými zdroji, tj. využitím dlouhodobého cizího kapitálu; cílem jsou rostoucí hodnoty; výpočet:

$$ROCE = \frac{EBIT}{vlastní kapitál + dlouhodobé dluhy}$$

(Rov. 2.3)

- **rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** - vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů i jejich zhodnocení v zisku, závisí na rentabilitě celkového kapitálu a úrokové míře cizího kapitálu. Nárůst tohoto ukazatele může způsobit vyšší tvorba zisku společnosti, pokles úrokové míry cizího kapitálu, snížení podílu vlastního kapitálu k celkovému a kombinace předchozích důvodů; trendem jsou rostoucí hodnoty; výpočet:

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní kapitál}$$

(Rov. 2.4)

- **rentabilita tržeb (ROS)** - udává stupeň ziskovosti, tj. výši zisku v Kč na 1 Kč tržeb; vypovídá o úrovni společnosti a řízení managementu; vhodný zejména pro srovnání v čase a mezipodnikové srovnání, trendem jsou rostoucí hodnoty; výpočet:

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

(Rov. 2.5)

Ukazatele likvidity

Výsledný ukazatel vyjadřuje platební schopnosti společnosti, tj. schopnosti společnosti dostat svým závazkům. Ukazatelé likvidity vyjadřují poměr toho, čím je možno platit (čítatel), s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel). S ohledem na míru jistoty, kterou požadujeme, dosazujeme do čitatele složky majetku s různou dobou likvidností, tj. její přeměnitelnosti na peníze (Knápková, 2013).

Základní ukazatele likvidity (Růčková, 2015):

- **okamžitá likvidita**, tj. likvidita prvního stupně, kde pohotovými platebními prostředky jsou myšleny peníze na běžných účtech, v pokladně včetně jejich ekvivalentů (šeky, obchodovatelné cenné papíry). Doporučované pásmo tohoto ukazatele je pro Českou republiku, 0,6 – 1,1; výpočet:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

(Rov. 2.6)

- **pohotová likvidita**, tj. likvidita druhého stupně, pro kterou platí, že čítatel by měl být shodný se jmenovatelem, tzn. optimální hodnota ukazatele je optimálně 1, maximálně pak 1,5. Vyšší hodnota je příznivější pro věřitele, opak platí z pohledu akcionářů a vedení společnosti; výpočet:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{z\acute{a}soby}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

(Rov. 2.7)

- **běžná likvidita**, tj. likvidita třetího stupně vypovídá o schopnosti společnosti uspokojit své věřitele, jinak řečeno, proměnit veškerá oběžná aktiva v určitém okamžiku na hotovost. Hodnoty ukazatele by měla být 1,5 až 2,5. Nevýhodou ukazatele je skutečnost, že nepřihlíží ke struktuře oběžných aktiv z hlediska jejich likvidnosti, a také nebere v úvahu strukturu krátkodobých závazků z hlediska doby jejich splatnosti. Sporná je také možnost ovlivnění hodnoty ukazatele k datu sestavení rozvahy odložením některých nákupů; výpočet:

$$\text{B\acute{e}žn\acute{a} likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

(Rov. 2.8)

Ukazatele aktivity

Prostřednictvím těchto ukazatelů je možné zjistit, jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy. Obvykle se uvádějí v podobě ukazatelů vyjadřujících vázanost kapitálu v různých formách krátkodobých a dlouhodobých aktiv. Jedná se o ukazatele doby obratu, obratovosti využívaných pro řízení aktiv, konkrétně pak (Dluhošová, 2010):

- **obrátko celkových aktiv (počet obrátů/rok)** - ukazatel rychlosti obratu celkových aktiv měří obrat neboli intenzitu využití celkového majetku. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je využívání majetku efektivnější. Ukazatel je vhodný zejména pro mezipodnikové srovnání; výpočet:

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (\text{Rov. 2.9})$$

- **doba obratu aktiv (dny)** - ukazatel vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv (majetku) ve vztahu k tržbám. Pozitivně je vnímána co nejkratší doba obratu, hodnota je určena obratem fixního a pracovního kapitálu, kdy vyšší podíl fixních aktiv zvyšuje hodnotu ukazatele. Současně je ovlivňován dynamikou tržeb; výpočet:

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (\text{Rov. 2.10})$$

- **doba obratu zásob (dny)** - ukazatel charakterizuje úroveň běžného provozního řízení. Cílem je udržovat dobu obratu zásob na technicky a ekonomicky zdůvodněné výši, pozitivně je vnímána klesající tendence; výpočet:

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (\text{Rov. 2.11})$$

- **doba obratu pohledávek (dny)** - ukazatel vypovídá o kvalitě řízení pohledávek a udává, za jak dlouho jsou v průměru hrazeny faktury. V případě, že ukazatel trvale překračuje doby splatnosti, je nutné prozkoumat platební kázeň odběratelů; jako u předchozího ukazatele je rovněž vnímána pozitivně klesající tendence, výpočet:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (\text{Rov. 2.12})$$

- **doba obratu závazků (dny)** - ukazatel vyjadřuje počet dní, na které dodavatele poskytl obchodní úvěr, charakterizuje platební disciplínu podniku vůči dodavatelům; cílem je stabilní hodnota ukazatele; výpočet:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}}$$

(Rov. 2.13)

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele vyjadřují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování ve společnosti, měří rozsah, v jakém společnost tyto zdroje využívá k financování svých potřeb. Zadluženost není chápána pouze jako negativní charakteristika, společnost nemusí k financování své činnosti požívat pouze vlastní kapitál. Růst zadluženosti může zvýšit rentabilitu a tržní hodnotu společnosti, avšak současně ohrožuje její finanční stabilitu (Sedláček, 2011).

Možné ukazatele užívané při analýze zadluženosti, například (Dluhošová, 2010):

- **ukazatel celkové zadluženosti** - představuje podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům společnosti a měří tak podíl věřitelů na celkovém kapitálu. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím vyšší je riziko věřitelů společnosti. Pozitivní je hodnota ukazatele, která se pohybuje ve výši, charakteristické pro oborový průměr; výpočet:

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

(Rov. 2.14)

- **ukazatel dlouhodobé a běžné zadluženosti** – představují analytické ukazatele celkové zadluženosti, jedná se v podstatě o výpočet ukazatelů dle rozdělení cizího kapitálu na dlouhodobý a krátkodobý cizí kapitál; výpočet:

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

(Rov. 2.15)

$$\text{Běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

(Rov. 2.16)

- **ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu** – hodnota ukazatele v procentech by se měla u stabilních společností pohybovat v rozmezí od 80 % do 120 %, přesná výše se odvíjí od individuálních podmínek společnosti a postoji majitelů k riziku; výpočet:

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

(Rov. 2.17)

- **úrokové krytí** - ukazatel vyjadřuje, kolikrát jsou úroky kryty výši provozního zisku., tj. kolikrát je zajištěna platba úroku. Čím vyšší hodnota ukazatele, tím je finanční situace lepší; výpočet:

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}}$$

(Rov. 2.18)

- **úrokové zatížení** - ukazatel vyjadřuje, jakou část provozního zisku odčerpávají úroky. Ideální je použití v kombinaci s vývojem rentability a výnosnosti. Rozhodující je výnosnost vložených prostředků a úrokové míry, výpočet:

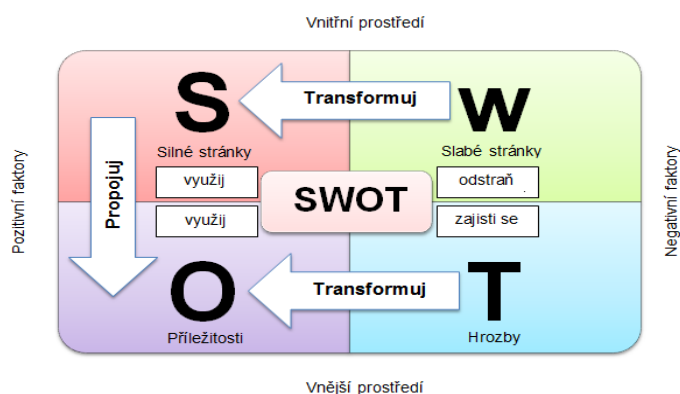
$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{úroky}}{EBIT}$$

(Rov. 2.19)

2.6 SWOT analýza

SWOT analýzu (obr. 2.9) je možné považovat za nástroj, který propojuje faktory vnějšího a vnitřního okolí společnosti a současně hodnotí vzájemné působení těchto faktorů. Umožňuje identifikaci silných a slabých stránek, které ovlivňují společnost zevnitř podniku a příležitostí a hrozeb, působících na společnost z vnějšího okolí (Tyll, 2014).

Obr. 2.9 SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování dle Tyll (2014, s. 40)

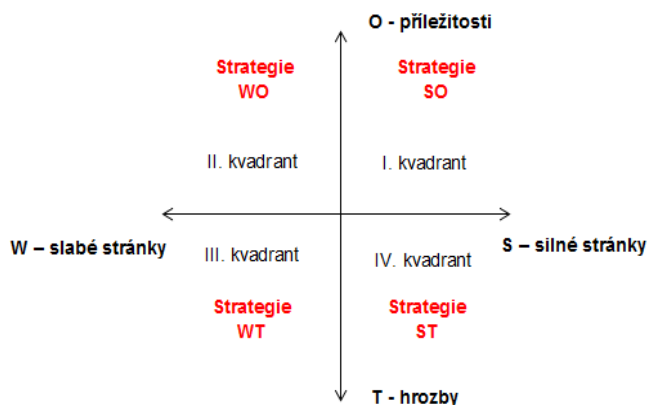
Název tohoto nástroje je tvořen počátečními písmeny uvedených anglických slov (Košťan a Šuleř, 2002):

- **strenghts (silné stránky)** – pozitivní vnitřní podmínky, umožňující společnosti získat převahu nad konkurencí, tj. dostupnost materiálu lepší kvality, vyspělejší technologie, kompetentní tým manažerů a další možnosti či schopnosti, přispívající k získání výhody oproti konkurenci,

- **weaknesses (slabé stránky)** – negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší výkonnosti společnosti, tj. zastaralé technologie, nedostatek zdrojů a schopností, nekompetentní manažeři bez strategických schopností,
- **opportunities (příležitosti)** – současné či budoucí podmínky, které příznivě působí na současné nebo potenciální výstupy společnosti; takto je možné vnímat změny v zákonech, růst počtu obyvatel (tedy i zákazníků), nové technologie; měly by být posuzovány s ohledem na dlouhodobý vývoj prostředí a jeho vlivu na společnost,
- **threats (hrozby)** – současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které nepříznivě působí na současné nebo budoucí výstupy organizace (vstupy silných konkurentů, změny v legislativě, pokles počtu zákazníků).

Na stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb navazuje vyhodnocení zjištěných informací a posouzení, zda u společnosti převládají silné nebo slabé stránky a zda z okolního prostředí proudí spíše příležitosti nebo hrozby. Je nutné vyhodnotit jednotlivé faktory, obodovat je a určit váhu, z čehož poté vyplývá SWOT diagram (obr. 2.10).

Obr. 2.10 SWOT diagram



Zdroj: vlastní zpracování dle Matusiková et al. (2014, s. 58)

Matusiková (2014) uvádí možné varianty, plynoucí z provedené analýzy a konkrétních výpočtů, ze kterých bude vybrána finální strategická alternativa:

- **strategie SO (ofenzivní)** – založena na využití vlastních silných stránek a vnějších příležitostí; strategie růstu,
- **strategie WO (defenzivní)** – založena na překonání slabých stránek prostřednictvím využití vnějších příležitostí; strategie hledání,
- **strategie WT (krizová)** – odstranění slabých stránek a eliminace dopadů vnějších hrozeb; patří mezi obranné strategie,

- **strategie ST (stabilizační)** – založena na využití silných stránek k překonání slabín a hrozeb.

V běžné praxi na stanovení strategie navazují další kroky, které však v této bakalářské práci nebudou řešeny.

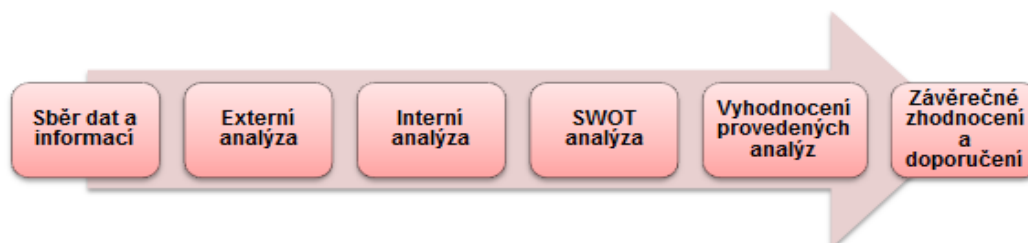
2.7 Shrnutí teoretické části

Ke zpracování teoretické části byly využity myšlenky a názory osobností zabývajících se problematikou strategického řízení a strategickou analýzou. Díky publikacím autorů jako Fotr, Tyll, Maylla a mnoha dalších, mohly být objasněny základní pojmy této oblasti řízení.

Prioritu představuje strategické řízení jako základní aktivita managementu společnosti, jehož přínosy výstižně definuje Fotr (2012), strategické myšlení při dodržení zásadních principů dle Dedouchová (2001) a v neposlední řadě je to vize, poslání a cíle, bez jejichž stanovení by společnost jen velmi těžce dosahovala pozitivních výsledků v rámci své činnosti. V návaznosti na definování těchto základních prvků, ze kterých je nutno vycházet, dochází ke zpracování strategické analýzy společnosti. V souvislosti s provedením jednotlivých analýz autorka zmiňuje metodu PESTLE (externí analýza), zkoumající makrookolí společnosti, teorii M. Portera (interní analýza), zabývající se zainteresovanými stranami s významným vlivem na společnost. Nezbytným krokem je v rámci interní analýzy rovněž posouzení vnitřních zdrojů společnosti a posouzení finančního zdraví společnosti (finanční analýza). Východiskem je poté metoda SWOT, pomocí níž je možné zjistit směr, kterým se má společnost ubírat.

Za stěžejní pro provedení strategické analýzy považuje autorka teorii Michaela Portera, jelikož se zaměřuje na blízké okolí společnosti, které je možné svým přístupem ovlivnit. Pro lepší představu o jednotlivých krocích v rámci provádění strategické analýzy, autorka uvádí harmonogram navazujících činností (obr. 2.11), použitých v praktické části bakalářské práce.

Obr. 2.11 Harmonogram činností



Zdroj: vlastní zpracování

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Obsahem této kapitoly je představení společnosti Repharm a.s. provozující síť lékáren AGEL v České republice. Použité informace jsou aktuální k datu 1. 3. 2017.

3.1 Identifikační údaje společnosti

Obchodní firma:	Repharm a.s.
Právní forma:	Akciová společnost
Datum zápisu:	2. prosince 1996 u Krajského soudu v Brně, Oddíl B, vložka 2168, po změně sídla od 24. května 2004 u Krajského soudu v Ostravě, oddíl B, vložka 2805
IČ:	253 19 141
Sídlo:	Brandlova 1243/8, Moravská Ostrava, 702 00 Ostrava
Základní kapitál:	7 000 000 Kč, splaceno 100 %
Akcie:	20 ks akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč, 5 ks akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000 000 Kč.
Jediný akcionář:	AGEL a.s.
Způsob jednání:	Za společnosti jednají vždy dva členové představenstva současně
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">▪ výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,▪ poskytování zdravotních služeb:<ul style="list-style-type: none">- obor zdravotní péče: veřejné lékárenství, nemocniční lékárenství,- druh zdravotní péče: lékárenská péče,▪ distribuce léčivých přípravků,▪ prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

3.2 Charakteristika společnosti

Společnost Repharm a.s. (dále „Repharm“) je dceřiná společnost holdingu AGEL a.s., provozující síť lékáren v České republice a zajišťující dodávky léků a léčivých přípravků zdravotnickým zařízením, zejména zařízením holdingu AGEL.

Obr. 3.1 Logo společnosti



Zdroj: interní materiály společnosti (2017)

3.3 Vznik a vývoj společnosti

Společnost vznikla r. 1996 původně jako Poliklinika Viniční, a.s., kdy předmětem podnikání bylo provozování nestátního zdravotnického zařízení, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, zprostředkovatelská činnost a reklamní činnost. V roce 2003 pak došlo ke změně názvu společnosti na Repharm, a.s., a také se již začala formovat vize společnosti se zaměřením na poskytování lékárenské péče.

Následující rok (2004) byl pro společnost zlomový, jelikož došlo ke koupi a zahájení provozu první lékárny v objektu nemocnice Třinec – Podlesí. S postupem času se společnost rozrostla o další čtyři lékárenské provozy poskytující služby v oboru veřejného i nemocničního lékárenství v souladu s aktivitami holdingu AGEL.

Dalším významným mezníkem ve vývoji společnosti byl rok 2010, kdy došlo k zahájení rekonstrukce budovy společnosti Tonak, a.s., která byla zakoupena za účelem zřízení specializovaného pracoviště pro onkologické pacienty. Společnost Repharm jako investor a současný vlastník nemovitosti zahájila tuto rekonstrukci dle projektu, zahrnujícího vybudování laboratoří, odborných ambulancí, a denního stacionáře, určených k pronájmu sesterským společnostem holdingu AGEL s akreditací pro provoz těchto typu pracovišť. Projekt rovněž zahrnoval výstavbu čistých prostor pro ředění cytostatik a samozřejmě pracoviště lékárny, kdy provozovatelem byla od počátku uvažována společnost Repharm. Budova byla zkolaudována roku 2011 jako „Poliklinika AGEL“, kdy byl rovněž zahájen provoz tohoto zařízení.

Současně s těmito aktivitami se společnost zaměřila na akviziční činnost s cílem získání nových provozů k poskytování lékárenské péče. S ohledem na dnešní situaci na trhu je možné konstatovat, že společnost byla v tomto směru úspěšná a v období 2011 až 2016 se podařilo každoročně zahájit provoz na více než dvou nových pracovištích.

3.4 Současnost společnosti, její poslání, vize a cíle

V současné době společnost Repharm provozuje lékárenský řetězec, zahrnující 19 vlastních lékáren, 6 lékáren je pak provozováno v rámci zdravotnických zařízení holdingu AGEL (viz příloha č. 1). Tyto jsou metodicky řízeny prostřednictvím franšizové smlouvy, zejména pak jejich obchodní a marketingová politika. Jelikož společnost Repharm není provozovatelem těchto lékáren, nebudou v této práci již zmiňovány.

Do povědomí veřejnosti vstupuje společnost Repharm pod značkou „lékárna AGEL“ (obr. 3.2), představující kvalitu poskytovaných služeb.

Obr. 3.2 Značka lékáren



Zdroj: interní materiály společnosti (2017)

Posláním a úkolem společnosti je zajištění flexibilních dodávek léků a léčivých přípravků pro zdravotnická zařízení skupiny AGEL, včetně řízení lékové politiky zahrnující ekonomickou optimalizaci nákladů na léky, a to jak v lůžkové, tak i v ambulantní části všech zdravotnických zařízení skupiny. Za poslání je samozřejmě považováno i zajištění dostupných služeb v oblasti lékárenství prostřednictvím provozování sítě vlastních lékáren, zejména pak v místech působení poskytovatelů zdravotnických služeb holdingu AGEL.

Vizí společnosti je vytvoření celorepublikovou sítě lékáren za účelem zvýšení dostupnosti a kvality poskytování lékárenských služeb.

Cíle jsou ve společnosti v současné době definovány velmi obecně, ve smyslu zvýšení tržního podílu a dosahování stanoveného hospodářského výsledku, odpovídající spíše formulaci vize společnosti či hrubé představě o jejím budoucím vývoji. Zcela chybí určení strategických cílů a hodnocení jejich plnění, což autorka vnímá jako problém a zároveň jako jednu ze slabých stránek společnosti.

3.5 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti Repharm je obsahem dokumentu „Organizační řád společnosti“, který je jednou ze základních interních organizačních a řídicích norem. Mimo organizační strukturu vymezuje základní zásady organizace a řízení, činnosti organizačních útvarů a vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Jedná se o liniovou organizační strukturu s centralizovaným řízením, kdy nejvyšším orgánem je **valná hromada**, jejíž postavení a působnost upravují stanovy společnosti. Kontrolním orgánem je **dozorčí rada**, která dohlíží na výkon působnosti představenstva a na činnost společnosti. Statutárním orgánem je pak **představenstvo** společnosti, kdy každý jeho z členů řídí přímo sobě podřízená pracoviště, rozdělená dle věcného zaměření každého z členů představenstva. Za společnost vystupují a jednají vždy dva členové představenstva současně.

4 STRATEGICKÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Cílem této kapitoly bakalářské práce je provedení strategické analýzy společnosti Repharm, s využitím metod uvedených v teoretické části, vedoucí ke zjištění faktorů ovlivňujících společnost. Závěrečným krokem pak bude syntéza zjištěných externích a interních faktorů pomocí analytického nástroje SWOT, umožňujícího identifikovat silné a slabé stránky společnosti a také příležitosti a hrozby působící na společnost. Konečný výstup ze SWOT analýzy bude podkladem pro sestavení návrhů a doporučení, vedoucích k optimalizaci a zlepšení výsledků činnosti společnosti.

4.1 Externí analýza

Pro zahájení i samotné vykonávání podnikatelské činnosti je nutná znalost okolí, ve kterém společnost působí. Prostřednictvím externí analýzy je možno hodnotit jednak makrookolí společnosti, které je svým způsobem vymezeno a je nutno se mu přizpůsobit, a také mikrookolí, které je možné svým přístupem ovlivnit.

4.1.1 Analýza makrookolí společnosti

Pro tuto analýzu autorka zvolila metodu PESTLE, zahrnující zkoumání a hodnocení politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů.

Politické faktory

Politické faktory souvisí s vládní politikou, stupněm vládní intervence do ekonomiky a se způsoby její podpory v oblasti podnikání. Stabilita vlády a aktuální politická situace, mimo jiného, ovlivňují život obyvatel daného státu a zasahují do podnikatelského prostředí. Ačkoliv se Česká republika řadí k demokratickým státům, přece jen není politická situace zcela stabilní, vzhledem ke změnám vlád, zastávajících rozdílné názory a programy.

Společnost Repharm, jakožto součást holdingu AGEL je stejně jako tento holding výrazně ovlivněna postojem vlády k privatizacím a dlouhodobým pronájmům nemocničních zařízení. Možnost rozšiřování sítě těchto zařízení umožňuje rozrůstání samotné společnosti Repharm. V minulosti také velmi ovlivnilo podnikání v této oblasti zrušení poplatků za položky na receptu. Pro lékárny se tento poplatek stal zdrojem příjmů, které nyní musí pokrývat ze své marže. Částečnou náhradou poplatku za recept je sice tzv. dispenzační poplatek, který ale nepokryje celkový výpadek poplatků za recept. Rovněž snaha o úsporu ve

zdravotnictví působí negativně na provozovatele lékáren, zejména snižováním maximálních úhrad léčivých přípravků zdravotními pojišťovnami, kdy z důvodu zachování optimální ceny pro pacienty dochází k výraznému snižování marže u těchto přípravků. Jak se bude situace vyvíjet do budoucna, jaké budou politické zájmy nové vlády, je v tuto chvíli nejasné. Politické faktory a samotné vládní kroky tedy představují pro společnost zdroj rizika a nejistoty.

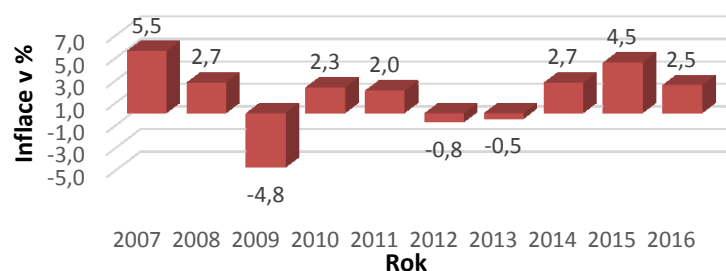
Ekonomické faktory

Ekonomické faktory a jejich vliv na společnost je hodnocen prostřednictvím makroekonomických ukazatelů.

HDP (hrubý domácí produkt) a jeho vývoj patří mezi ukazatele, vyjadřující celkovou hodnotu statků a služeb dané země, vyprodukovaných za sledované období. Je klíčovým ukazatelem vývoje národního hospodářství, užívaným pro měření ekonomické výkonnosti dané země a k odhadu jejího ekonomického rozvoje (FINANCE.CZ, 2017).

Po propadu HDP v roce 2008 vlivem celosvětové hospodářské krize se výkon ekonomiky krátkodobě zvýšil. K opakovanému poklesu došlo v letech 2012 a 2013, kdy tento pokles byl způsoben zejména snížením domácí poptávky a dopadem dluhové situace Eurozóny. Počínaje rokem 2014 vykazuje HDP opět rostoucí trend. Pro rok 2016 je již předpokládán meziroční nárůst HDP ve výši 2,5 % (graf 4.1)., kdy hlavní příčinou tohoto vývoje je rostoucí spotřeba domácností. Tento pozitivní vývoj je očekáván i v nejbližších letech, konkrétně pro rok 2017 je predikován růst o 2,6 % a pro rok 2018 o 2,4 % (MFČR, 2017).

Graf 4.1 Vývoj HDP



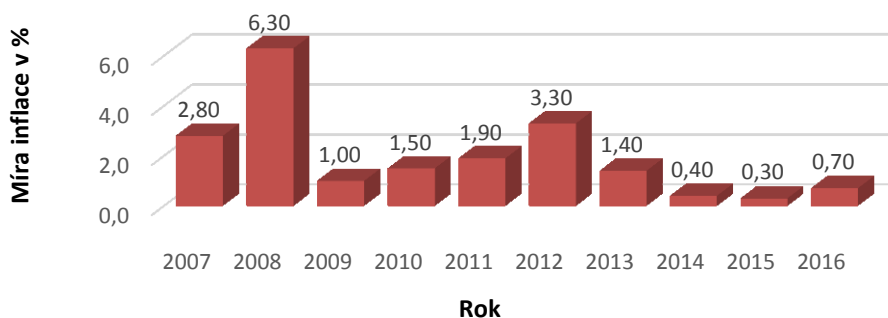
Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2017)

V případě negativního vývoje ekonomiky přistupuje vláda k restriktivním opatřením, což má dopad i na resort zdravotnictví, lékařskou péči nevyjímaje. Omezování výdajů státu má konečné dopady na pacienta i na společnost lékařskou péči poskytující.

Inflace je dalším makroekonomickým ukazatelem, představujícím růst cenové hladiny v čase. Samotnou mírou inflace se rozumí přírůstek indexů spotřebitelských cen. Vývoj míry

inlace, vyjádřenou přírůstkem průměrného ročního indexu, zachycujícího procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních dvanáct měsíců proti průměru dvanácti předchozích měsíců, uvádí graf č. 4. 2 (ČSÚ, 2017).

Graf 4.2 Vývoj míry inflace



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2017)

Vývoj průměrné míry inflace ovlivnila celosvětová krize, kdy v roce 2009 došlo k poklesu průměrné míry inflace oproti roku 2008 z 6,3 % na 1 %. Pokles ovlivnilo snížení spotřebitelské poptávky. V současné době je průměrná míra inflace opět na nízké úrovni, kdy od roku 2014 stagnuje pod 1 %. Pozitivní pro společnost je, že predikce hovoří pomalé neboli plíživé inflaci v rozmezí 1-2 %, kdy právě tato hranice je považována za optimální a svědčí o zdravé ekonomice dané země (ČSÚ, 2017).

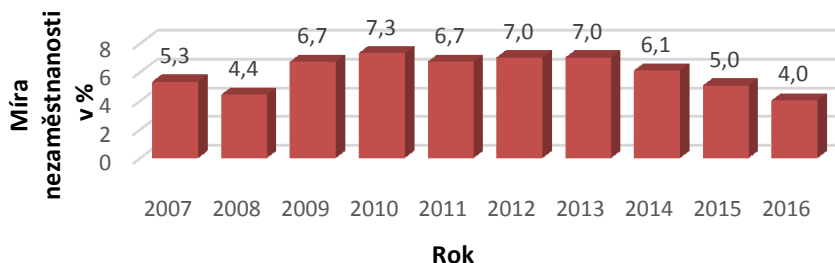
Kupní síla obyvatelstva představuje množství peněz, které má v daném období obyvatelstvo k dispozici pro nákup zboží a služeb na vnitřním trhu. Ačkoliv kupní síla v České republice roste, za zbytkem evropského kontinentu stále velmi zaostáváme. Úroveň kupní síly je na 56,8 % celoevropského průměru. Predikce bohužel nepředvídají v brzké budoucnosti její enormní nárůst. První místo zaujímá tradičně hlavní město Praha a region střední Čechy, posílily vybrané oblasti plzeňského regionu, středních Čech a jižní Morava. Nejslabšími okresy jsou pak Bruntál, Jeseník, Teplice, Děčín a Chomutov (HN, 2016).

Společnost Repharm provozuje lékárny v celé České republice, včetně malých měst a obcí a z hlediska tržeb je rozdíl v kupní síle obyvatelstva znatelný. Jiné tržby a složení jednotlivých nákupů vykazují pobočky v Praze a jiné v Bruntále, kde je všeobecně nejen nízká kupní síla, ale také vysoká nezaměstnanost.

Obecná míra nezaměstnanosti vyjadřuje podíl nezaměstnaných na celkové pracovní síle. Na poklesu tohoto ukazatele, kdy v roce 2015 byla jeho hodnota na 5 %, se podílel

ekonomický růst, což mělo za následek i zvýšení zaměstnanosti. Vývoj je tedy pozitivní (graf 4.3), za rok 2016 poklesla obecná míra nezaměstnanosti na 4 %.

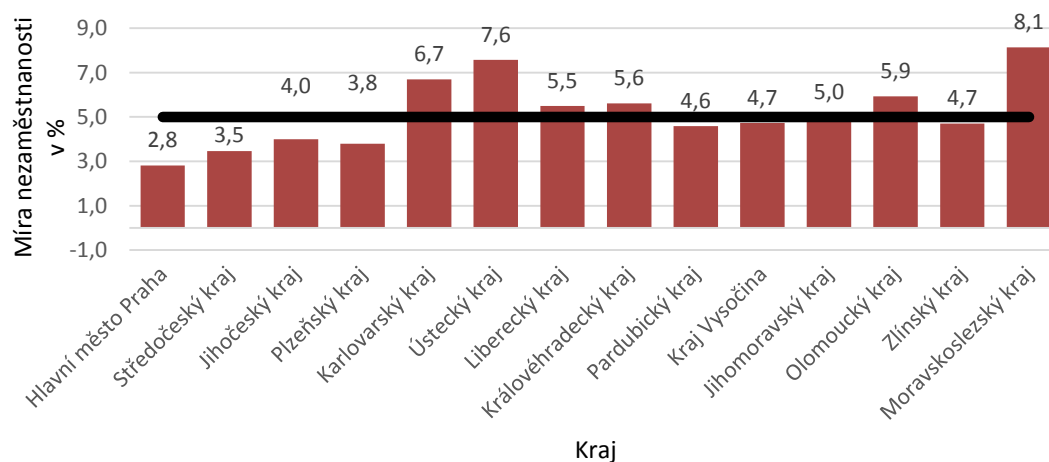
Graf 4.3 Vývoj obecné míry nezaměstnanosti



vlastní zpracování dle ČSÚ (2017)

Z důvodu rozmístění jednotlivých provozoven společnosti v rámci České republiky, autorka přikládá graf 4.4, který zobrazuje vývoj míry nezaměstnanosti jednotlivých krajů v roce 2015 v porovnání s celorepublikovým průměrem za stejné období.

Graf 4.4 Míra nezaměstnanosti v jednotlivých krajích k 31. 12. 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2017)

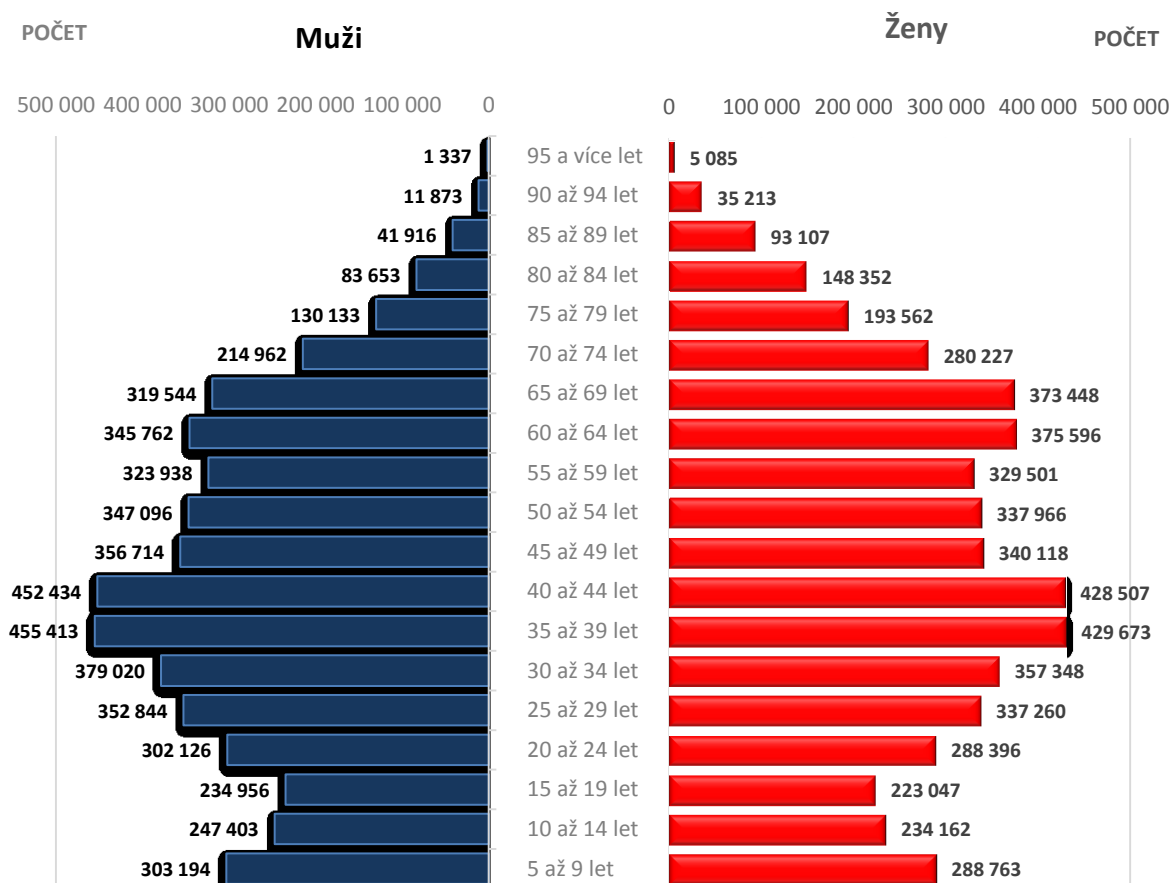
Jak vyplývá z uvedeného grafu, největší míra nezaměstnanosti je v Moravskoslezském kraji, kde společnost provozuje nejvíce lékáren.

Sociální faktory

Sociální faktory zahrnují výčet mnoha vlivů od demografického vývoje populace a jejího stárnutí, přes úroveň vzdělání obyvatelstva, jejich příjmy v souvislosti s životní úrovní obyvatelstva až po stále více skloňovaný životní styl.

Věková struktura obyvatelstva (graf 4.5) a stárnutí populace výrazně ovlivňuje činnost společností různých odvětví, lékárenství nevyjímaje. Počet obyvatel v České republice roste a v roce 2015 přesáhl 10 550 tisíc. V tomto roce bylo zdrojem přírůstku kladné saldo zahraničního stěhování, nejednalo se tedy o přirozený přírůstek obyvatel (ČSÚ, 2017).

Graf 4.5 Věková struktura obyvatel k 31. 12. 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2017)

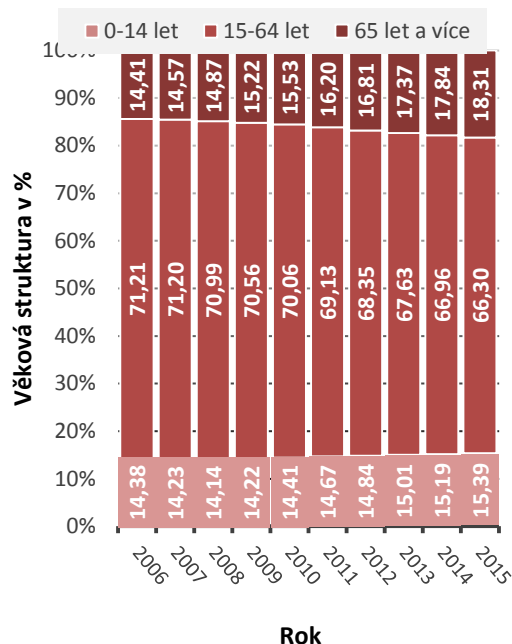
Věková struktura obyvatelstva přímo ovlivňuje spotřebu léčiv a také sortimentní poptávku. Jiné produkty preferují mladí lidé, jiné lidé v produktivním věku a jiné senioři.

Obyvatel v produktivním věku ubývá a obyvatelstvo stárne (graf 4.6). Z grafu 4.7 je patrné, že situace v jednotlivých krajích se příliš neliší, obyvatelstvo v seniorském věku tvoří 17 až 20 procent celkového počtu obyvatelstva.

Stárnutí populace s sebou přináší všeobecně růst spotřeby léčiv, a to z dlouhodobého hlediska. Nové léky na trhu, výzkum a vývoj ve farmaceutickém průmyslu jsou faktory působící na prodlužování délky života.

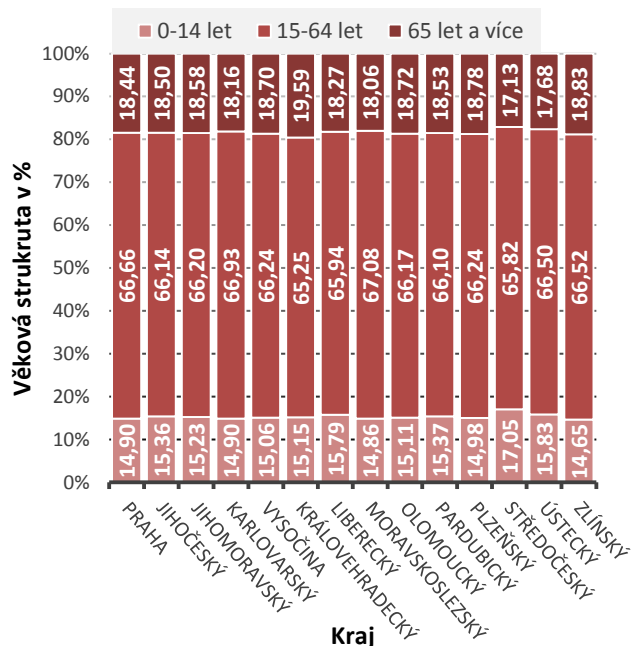
Graf 4.6

Věková struktura obyvatel ČR



Graf 4.7

Věková struktura obyvatel dle krajů, rok 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2017)

Dalším podstatným ukazatelem je **vzdělanost obyvatelstva**. Personál lékárny je tvořen zejména farmaceuty a farmaceutickými asistenty, s čímž souvisí požadavky na dosažené vzdělání. Pro výkon práce farmaceuta je potřeba disponovat ukončeným vysokoškolským vzděláním. Podmínkou výkonu práce farmaceutického asistenta je pak potřebné dosažené střední odborné vzdělání s maturitou či vyšší odborné vzdělání. Vzhledem k podpoře vzdělávání a dostatku vzdělávacích institucí, poskytujících vzdělání v oboru farmacie, je v současné době na trhu práce dostatek kvalifikovaného personálu. Vzdělanost obyvatel v České republice také všeobecně roste, viz graf 4.8. Částečné riziko představuje migrace vzdělaného obyvatelstva do velkých měst.

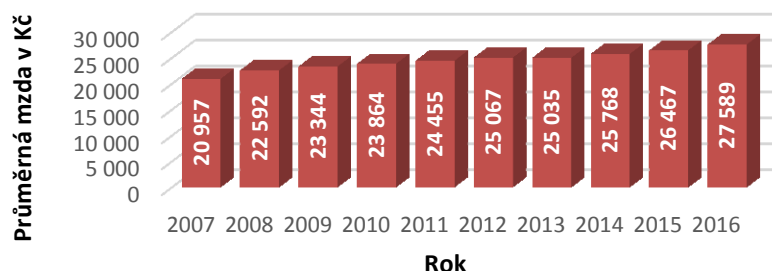
Graf 4.8 Vzdělanost obyvatelstva ČR



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2017)

Stále více se také hovoří o **životní úrovni** obyvatelstva, odvíjející se od míry uspokojení lidských potřeb. Tyto potřeby mohou představovat hmotné statky, ale i další vlivy působící na životní podmínky. Možnost uspokojovat své potřeby souvisí s finančními možnostmi obyvatelstva. Výše průměrné mzdy v České republice postupně roste (graf 4.9), ačkoliv ještě stále nedosahuje výše jako ve vyspělých státech EU.

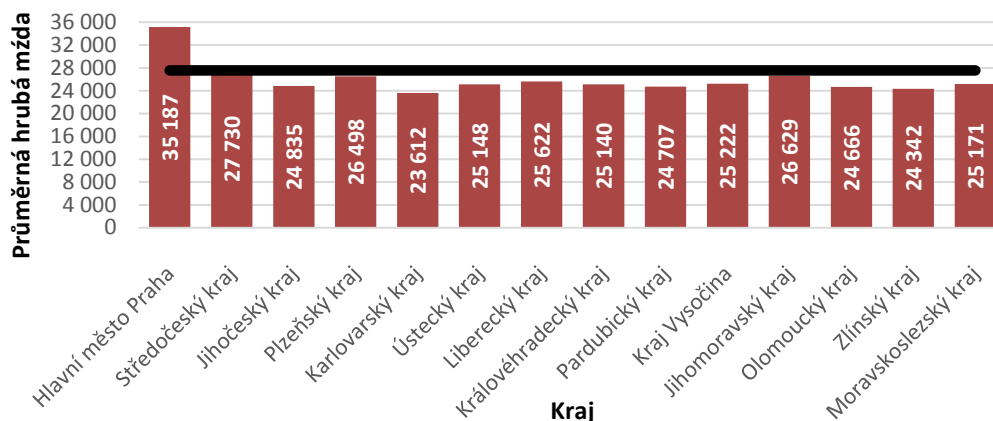
Graf 4.9 Vývoj průměrné mzdy v ČR



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2017)

V jednotlivých krajích se výše průměrné mzdy příliš neliší, vyjma hlavního města Prahy, kde průměrná mzda výrazně převyšuje mzdu v ostatních krajích (graf 4.10).

Graf 4.10 Průměrná mzda v jednotlivých krajích



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2017)

S rostoucí průměrnou mzdou rostou rovněž **příjmy domácností**, kdy z posledního šetření provedeného Českým statistickým úřadem vyplývá, že průměrné příjmy domácnosti meziročně rostou, naposledy stouply o 4,6 % v meziročním srovnání roku 2015 k roku 2014, kdy průměrný čistý příjem domácnosti dosahoval za rok 2015 164,9 tis. Kč na osobu. Příjmy rostly jak reálně, tak nominálně. Nejvyšší nárůst byl evidován u skupiny obyvatel s vyšším vzděláním a u domácností samostatně výdělečně činných. Dle struktury vydání domácnosti nejvíce utratí za bydlení, a to 21,1 %, následují výdaje na potraviny a nealkoholické nápoje,

což představuje 20 % celkových výdajů domácností. Výdaje na zdraví činí v daném období 2,6 % (ČSÚ, 2017).

Zajímavá je statistika Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR (ÚZIS ČR, 2013), zachycující strukturu tržeb lékáren do roku 2013. Dle těchto údajů se v roce 2013 podíleli na tržbách lékárny klienti lékáren 23 %, a to nákupem volně prodejných přípravků a doplatky za léky, zbylých 77 % pak tvořily úhrady zdravotních pojišťoven, poskytovatelů zdravotní péče a ostatních. Možnost koupit si produkty podporující zdraví zlepšuje rovněž kvalitu života a má vliv na rostoucí životní úroveň obyvatelstva. Kvalita života také roste společně se zlepšujícím se životním prostředím či efektivnějším využíváním volného času.

V souvislosti s růstem životní úrovně se mění i **životní styl** obyvatelstva. Je kladen důraz na prevenci a zdraví jedince. Lidé na tento způsob života vydávají nemalé finanční prostředky, což je třeba zohlednit i v nabídkovém sortimentu lékáren. Volný prodej a prodej doplňků stravy se stává nutným nabídkovým artiklem lékáren a tvoří již významnou položku ve struktuře jejich tržeb. Lékárenství se tak v dnešní době nezaměřuje pouze na zajištění výdeje požadovaných léčiv, ale také poskytuje poradenství a prodej produktů v oblasti dietologie, dermatologie, aromaterapie apod. Poskytování této přidané hodnoty vyžaduje vysoce kvalifikovaný personál s odbornými znalostmi, ale i vlastnostmi a charakteristikami, kdy je potřeba vcítit se do situace klienta a nalézt vhodný způsob řešení jeho problému.

Technologické faktory

Nové technologie a inovace v odvětví lékárenství více či méně ovlivňují úspěšnost společnosti na trhu a určují její umístění v rámci konkurence. Negativní stránkou jsou vstupní investice do těchto moderních zařízení, které však v konečném důsledku znamenají pro společnost úsporu času a získání prostoru pro jiné podpůrné aktivity přispívající k rozvoji a prosperitě společnosti. Některé inovace jsou příznivé a zajímavé i pro zákazníky, kteří si je velmi rychle oblíbí.

Společnost Repharm využívá v rámci obsluhy svých klientů elektronické recepty, tzv. „e-recepty“. Jedná se o moderní formu preskripce léků, kdy lékař pomocí centrální evidence e-receptů přiřadí unikátní kód z čísel a písmen. Kód obsahuje veškeré nutné informace. Prostřednictvím tohoto kódu je klientovi vydán daný lék. Další technologií, kterou společnost Repharm využívá, jsou teplotní mapy. Tato technologie slouží k monitorování teplot v prostorách lékárny. Požadavky na teplotu při skladování léčiv vydává Státní ústav pro kontrolu léčiv. Tento systém umožňuje automatické a přesné měření aktuálních hodnot a

jejich přenos v rámci informačních technologií. Rovněž je schopen vyhodnotit nestandardní situaci a prostřednictvím SMS na tuto situaci upozornit. Společnost Repharm a.s. využívá tuto technologii na pracovištích ústavních lékáren, kde je časově náročné, vzhledem k velkým skladovacím prostorám, ruční zaznamenávání těchto hodnot. Poslední novinkou zaváděnou společností Repharm a.s. v rámci jednotlivých lékáren jsou zákaznické displeje. Jedná se o malou obrazovku otočenou směrem ke klientovi, na které se zobrazuje účtovaná položka včetně ceny a ve větší spodní části mohou běžet kontextové informace formou obrázků či videí. Toto zařízení přináší možnost upozornit klienta na zvýhodněné akce, vždy s vazbou na ostatní nakupované produkty. Samozřejmostí jsou pak dotykové displeje, které jsou užívány v rámci expedice pro jednodušší a rychlejší obsluhu klienta a povinné zabezpečení technologie umožňující zavedení a provoz EET (elektronická evidence tržeb).

Legislativní faktory

Velmi sledovanou skupinou v oboru lékárenství jsou faktory legislativní, které působí na společnost prostřednictvím zákonů, vyhlášek a nařízení a úzce souvisí s právním prostředím, ve kterém se společnost nachází. Povinnosti vycházející z těchto dokumentů obsahují řadu regulací a omezení, blokující činnost společnosti. Mimo základní legislativní prameny, mezi které patří Občanský zákoník, Zákon o obchodních korporacích, Zákoník práce, Zákon o ochraně osobních údajů, předpisy týkající se dodržování bezpečnosti práce apod., je společnost ovlivněna zejména předpisy upravující činnost lékáren včetně požadavků na jejich věcné a technické vybavení.

Mezi hlavní kontrolní a dozorové orgány ve vztahu ke společnosti Repharm a samotnému provozu lékáren patří příslušné hygienické stanice a Státní ústav pro kontrolu léčiv (dále „SÚKL“), kdy právě činnost tohoto orgánu má na společnost největší vliv. Mezi základní kompetence tohoto dozorového orgánu patří zejména kontrola přípravy, úpravy a uchovávání léčiv a jejich výdeje, vedení povinné dokumentace lékárny, tj. postupy přípravy léčiv, evidence příjmu a výdeje apod., zacházení s návykovými látkami, dodržování cenové regulace, evidence hlášení, splnění požadavků na věcné a technické vybavení lékáren a další. Jedná se o dodržování zejména těchto zákonů:

- zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech,
- zákon č. 167/1998 Sb., o návykových látkách,
- zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách.

Jakékoliv pochybení s sebou přináší riziko vysokých sankcí včetně rizika uzavření provozu lékárny. Z tohoto důvodu je ve společnosti Repharm nastaven přísný režim preventivních kontrol.

Ekologické faktory

Ekologie a přístup k životnímu prostředí patří v dnešní době mezi oblasti, na které je kladen velký důraz. Každá odpovědná společnost je povinna dbát příslušných ekologických standardů, vycházejících z platné legislativy.

Pro společnost Repharm je podstatné zejména dodržování závazné legislativy týkající se nakládání s odpady, kdy samotná likvidace odpadů, jeho správné třídění a ostatní povinnosti včetně poradenství jsou zabezpečeny v rámci sjednaného smluvního vztahu. Společnost má také zpracovány havarijní plány v případě nenadále události a postupy při zacházení s chemickými látkami. V rámci ochrany životního prostředí jsou taktéž činěny maximální kroky ke snížení energetické náročnosti objektu, což je však možné pouze ve vlastním objektu „Polikliniky AGEL“, v ostatních prostorách se jedná pouze o nájemní či podnájemní vztah.

4.1.1.1 Shrnutí analýzy makrookolí

Jako všechny společnosti podnikající v oboru lékárenství je i společnost Repharm ovlivněna zejména politickými a legislativními faktory, které výrazně omezují její činnost. Dodržování platných zákonů a prováděcích vyhlášek je samozřejmostí. Vzhledem k programovému zaměření vlády, která usiluje o dosažení úspor ve zdravotnictví má největší dopady na společnost cenová a doplatková politika, kdy prostřednictvím státních institucí dochází k regulaci cen léčiv, spočívající v zavedení směřované cenotvorby léčivých přípravků a stanovení maximálních úhrad těchto přípravků, kdy stále dochází k jejich snižování. Lékárny jsou nuceny snižovat svou marži a zvýšení tržeb je možné dosáhnout pouze dosažením vysokých obrátů výdeje léčiv a podporou volného prodeje. Pro zákazníka je nejdůležitější cena produktu. Pokud chce společnost prosperovat, musí udržovat ceny produktů v mezích, které jsou obvyklé pro daný trh. Přínosem pro společnost je právní úprava, umožňující spolupráci mezi subjekty v rámci holdingu, kdy tyto společnosti jsou důležitými zákazníky v odběru léčiv.

Také vývoj ekonomických a demografických faktorů je pro společnost důležitý. V současné době jsou hodnoty základních makroekonomických ukazatelů pozitivní, taktéž jejich predikce. Růst vykazuje také kupní síla obyvatelstva, i když Česká republika je stále na nízkých příčkách v porovnání s vyspělými zeměmi Evropské unie. Pozitivním signálem je

rostoucí průměrný čistý příjem domácností a růst průměrné mzdy, o čemž svědčí i rostoucí životní úroveň obyvatelstva. Současná věková struktura obyvatelstva nemá na činnost společnosti negativní vliv, stárnutí populace zvyšuje prodej léčiv. Podíl obyvatel v seniorském věku však nesmí překročit podíl, který by mohl ohrozit ekonomickou rovnováhu země.

Neopomenutelnými faktory, mající vliv na činnost společnosti a její prosperitu, jsou faktory technologické a ekologické. Současným trendem jsou inovativní technologie, které společnost může využívat ke své činnosti a v podstatě jejich využíváním přispívat ke zvyšování produktivity práce a podpoře provozních činností. Stinnou stránkou představují nároky na jejich pořízení, tj. vstupní investice. Nároky jsou také kladeny na věcné a technické vybavení lékáren, což znamená omezení při zřizování nové lékárny, zejména je nutné brát v úvahu samotné prostory k pronájmu, které je třeba upravit dle daných předpisů. Ekologické faktory představují pro společnost zejména náročnou administrativu, týkající se zabezpečení agendy nakládání s odpady.

4.1.2 Analýza mikrookolí společnosti

V této podkapitole bude analyzováno blízké okolí společnosti, které může společnost svými aktivitami do jisté míry ovlivnit. Pro získání požadovaných výstupů bude využito modelu pěti sil M. Portera neboli „Porterova analýza“.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nových konkurentů do odvětví nelze přesně předvídat, důležité je však sledovat vývoj na trhu. Znalost konkurence a její monitoring, zejména vzhledem k užívaným marketingovým a jiným nástrojům, je podstatný pro předcházení rizika ztráty konkurenční výhody a udržení samotné pozice na trhu.

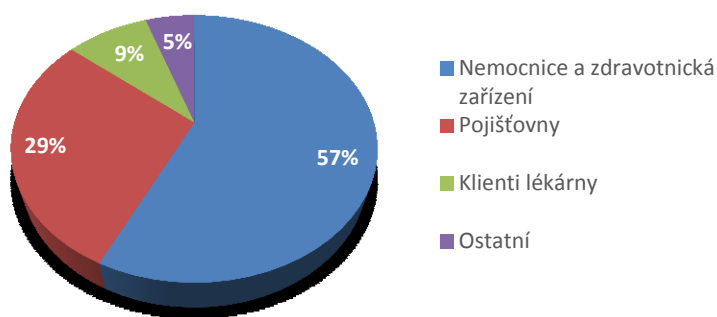
Zásadním faktorem, ovlivňujícím růst konkurence, jsou bariéry vstupu a výstupu. Čím jsou tyto bariéry nižší, tím je větší riziko, že bude chtít do odvětví vstoupit více společností. V tomto odvětví jsou bariéry vstupu vysoké, což je dáno zejména nároky na vstupní kapitál, potřebou kvalifikovaného a zkušeného personálu a také zajištěním distribuční sítě. Významný vliv představují legislativní a administrativní požadavky na založení společnosti, které taktéž patří mezi tyto bariéry. Vzhledem k závazkům, které vznikají při založení takovéto společnosti, jsou vysoké rovněž i bariéry výstupu.

V oblasti poskytování lékařské péče je již trh přesycen, přesto se počet lékáren stále zvyšuje, a to hlavně v důsledku rozrůstání sítě stávajících řetězcových lékáren.

Vyjednávací síla zákazníků (odběratelů)

Zákazníky společnosti tvoří široký okruh subjektů (graf 4.11). Největší část zákazníků tvoří zdravotnická zařízení zahrnující nemocnice, polikliniky a soukromé ambulance. Další silnou skupinou zákazníků jsou klienti lékáren, kteří lékárny přímo navštěvují. Jejich podíl na tržbách společnosti představují úhrady zdravotních pojišťoven, doplatky a také nákup volně prodejných přípravků. Ostatními zákazníky jsou zde míněny soukromé společnosti, se kterými je sjednávána spolupráce v oblasti podpory zdraví zaměstnanců apod. S některými subjekty byla spolupráce zahájena napřímo, v některých případech uzavřené smluvní vztahy vyplynuly z účasti na veřejných zakázkách.

Graf 4.11 Portfolio zákazníků společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti (2017)

Je zřejmé, že zásadními zákazníky společnosti Repharm jsou nemocniční a zdravotnická zařízení, což představuje pro společnost významnou konkurenční výhodu a také jistotu zabezpečení tržeb. Zásobování zdravotnických zařízení je činnost, pomocí níž se společnost odlišuje od ostatních řetězcových lékáren. Není však možné opomíjet „obyčejné klienty“, kteří na základě odběru léčiv a nákupu volně prodejných přípravků, ať již formou osobní návštěvy nebo nákupem prostřednictvím e-shopu lékárny, tvoří druhou největší skupinu portfolia zákazníků z pohledu tržeb. Klient má pro společnost Repharm rozhodující význam, jednak z pohledu tvorby zisku, jednak spoluvytváří samotné jméno společnosti a udává její postavení na trhu v daném odvětví.

V současné době, kdy v odvětví lékárenství panuje velká konkurenční rivalita a vzhledem k financování zdravotnictví, zejména k požadovaným úsporám, je pro zákazníka nejdůležitějším nástrojem pro rozhodování o výběru subjektu k realizaci nákupu cena produktu. Jedná se tedy o nejvýznamnější sílu působící na trhu a společnost Repharm je nucena věnovat se hlouběji samotné cenotvorbě a doplatkové politice.

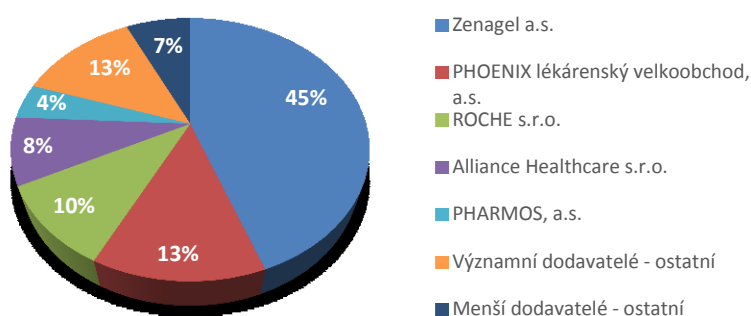
Hrozba substitutů

Poskytování lékařské péče je specifickým odvětvím, jehož úkolem je zejména zajištění dostupnosti širokého sortimentu léčiv svým zákazníkům. V tomto sortimentu jsou obsaženy jak originální přípravky, tak přípravky generické, představující náhradu originálu neboli substitut. Zejména nižší cena generických přípravků je pak faktorem ovlivňujícím vydané množství přípravků originálních. Existence generických přípravků je však potenciální hrozbou samotných výrobců léčiv, nikoliv společností zprostředkovávající jejich výdej. Co se týká volného prodeje, zahrnujícího široký sortiment potravinových doplňků, vitamínů či kosmetických přípravků, obsahuje rovněž dražší i levnější varianty produktů, kdy nabídka je přizpůsobována požadavkům zákazníků. Z uvedeného tedy vyplývá, že společnost není substitučními produkty nikterak ohrožena.

Vyjednávací síla dodavatelů

Jak již bylo zmíněno, společnost Repharm je provozovatelem nejen sítě veřejných lékáren, zajišťujících výdej léčiv klientům navštěvujících lékárnou, ale prostřednictvím nemocničních lékáren také dodává léky do zdravotnických zařízení, včetně zařízení provozovaných holdingem AGEL. Z tohoto důvodu využívá společnost širokou dodavatelskou síť. Mezi nejvýznamnější dodavatele společnosti (graf 4.12), patří společnost Zenagel a.s., PHOENIX lékárenský velkoobchod, a.s., ROCHE s.r.o., společnost Alliance Healthcare s.r.o., PHARMOS a.s. a dalších šest společností s dodávkami o objemu nad deset miliónů ročně. Zbylých 7 % pak tvoří dodavatele s nižším objemem dodávek.

Graf 4.12 Portfolio dodavatelů společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti (2017)

Společnost Zenagel a.s., která je rovněž dceřinou společností holdingu AGEL, vznikla z důvodu zabezpečení dodávky léčiv v případě jejich výpadků u velkých dodavatelů a pro udržování optimální struktury zásob zboží. Dodávky surovin pro výrobu léčiv jsou dodávány zejména společnostmi Fagron a.s. a Dr.Kulich Pharma, s.r.o., kteří jsou obvyklými dodavateli

tohoto sortimentu na trhu. Pro společnost je výhodné nakupovat léky od velkých dodavatelů a ve velkých objemech z důvodu vyjednání co nejlepších obchodních podmínek. Těmi jsou závozy léků dle potřeby, delší doba splatnosti faktur a nižší prodejní cena.

Hrozba silné rivalry

Trh s léčivy doznal v průběhu posledních let značných změn a lze konstatovat, že v současnosti je již přesycený. I v okolí lékáren provozovaných společností Repharm působí mnoho konkurenčních lékáren, z nichž nejvýznamnější je jistě lékárenský řetězec lékárna Dr. Max, provozován společností ČESKÁ LÉKÁRNA HOLDING, a.s., čítající více než 390 poboček na českém trhu. Tento konkurent je kapitálově o mnoho silnější a může si dovolit připravovat masové slevové akce, kdy záměrně uplatňuje nízkou marži, kterou vyrovnává vysokým obratem. Dalším pro nás velmi rizikovým konkurentem je společnost BENU Česká republika a.s., provozující více než 200 lékáren BENU v celé České republice. Tyto společnosti mají velkou výhodu právě v silném kapitálu, jejich pobočky jsou strategicky rozmístěny. Počáteční ztráta vznikající při otevření nové pobočky je vykryta v rámci kumulace hospodářského výsledku výnosy jiné z provozoven.

Ostatní konkurenti již nejsou pro společnost ohrožující, jedná se zejména o menší samostatné lékárny, které v konkurenčním boji velmi zaostávají. V tabulce 4.1 je uveden celkový počet lékáren ve městech, ve kterých provozuje svou činnost i společnost Repharm a počet jejich poboček.

Tab. 4.1 Počet lékáren

Město	Počet lékáren	Repharm	Město	Počet lékáren	Repharm
Ostrava	94	5	Praha	330	1
Bruntál	8	1	Český Těšín	11	2
Nový Jičín	8	1	Třinec	11	2
Valašské Meziříčí	7	1	Opava	17	1
Kelč	1	1	Šumperk	10	1
Šternberk	6	1	Bohumín	6	2

Zdroj: O lécích.cz (2017)

Většina konkurenčních lékáren se nachází v okruhu 2 km od provozoven společnosti, což je velmi rizikový faktor. Konkurenční boj zde probíhá zejména pomocí již zmiňovaného nástroje a tím je prodejní cena produktu. Společnost se snaží přilákat zákazníky různými kampaněmi zahrnujícími poradenské aktivity, pořádání dnů zdraví či jinými nabídkovými akcemi. Také se snaží poskytovat slevové akce, udržovat dostupné produkty bez doplatků a velký důraz klade na osobní přístup k zákazníkům.

4.1.2.1 Shrnutí analýzy mikrookolí

V lékárenském odvětví je silná konkurence, kdy společnost je nejvíce ohrožena velkými lékárenskými řetězci. V blízkosti svých provozoven to jsou zejména lékárny Dr. Max a BENU lékárna, provozovány velkými a kapitálově silnými korporacemi. Nejdůležitějším nástrojem v boji o zákazníka je cena prodávaného produktu, což představuje riziko spočívající v neustálém snižování marže, ohrožující hospodaření společnosti, vzhledem k nepříliš velkým obrátům oproti silným řetězcům. Z tohoto důvodu je nutno využívat příležitostí na trhu ve smyslu akvizic nových lékáren, nejlépe v blízkosti zdravotnických zařízení.

Výhodu pro společnost představuje výrazný objem tržeb plynoucích z činnosti nemocničních lékáren, zajišťujících dodávky léčiv do zdravotnických zařízení, není tedy závislá pouze na tržbách plynoucích z veřejných lékáren. Vyjednávací síla dodavatelů ani hrozba substitutů nepředstavuje pro společnost Repharm zásadní riziko.

4.2 Interní analýza

Společnost je vystavena nejen vlivu makrookolí a mikrookolí hodnoceného prostřednictvím metod externí analýzy. Důležitá je také identifikace jejího vnitřního okolí, vedoucí ke zjištění silných a slabých stránek této společnosti.

4.2.1 Analýza vnitřních zdrojů

Pomocí této analýzy je možné provést vyhodnocení současné situace společnosti, spočívající v identifikaci vnitřních zdrojů, které má společnost k dispozici. Analyzován je nejen objem těchto zdrojů, ale je zde posuzována i jejich výjimečnost či jedinečnost, která může vést k získání konkurenční výhody. V rámci analýzy vnitřních zdrojů posuzujeme hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje.

Hmotné zdroje

Pro společnost Repharm představují hmotné zdroje zejména dlouhodobý hmotný majetek, jehož hodnota 31. 12. 2016 představuje 95 342 tis. Kč. Největší část, tj. 74 909 tis. Kč je tvořena hodnotou budovy Polikliniky AGEL v Novém Jičíně s přilehlými pozemky. Další položkou rozvahy, patřící k dlouhodobému hmotnému majetku jsou hmotné movité věci a jejich soubory, a to v objemu 16 622 tis. Kč, obsahující vybavení laboratoří lékáren, provozní, informační a komunikační technologie, nábytkové vybavení a také vozidla společnosti, zařazené do majetku po ukončení finančního leasingu. Nedokončený hmotný majetek ve výši 86 tis. Kč zahrnuje majetek nezařazený do užívání v okamžiku sestavení

rozvahy. Poslední položkou je oceňovací rozdíl k nabytému majetku ve výši 3 730 tis. Kč, vyjadřující kladný rozdíl mezi oceněním obchodního závodu nabytého koupí a souhrnem ocenění jeho jednotlivých složek majetku v účetnictví prodávající účetní jednotky, sníženým o převzaté dluhy při koupi části podniku.

O dlouhodobém hmotném majetku společnost Repharm účtuje od jednotkové pořizovací ceny 10 tis. Kč, pokud je doba upotřebitelnosti majetku delší než jeden rok. Ostatní hmotné zdroje s pořizovací cenou nižší hodnoty jsou účtovány přímo do spotřeby. Jedná se zejména o nábytkové vybavení nevýznamné hodnoty, drobné elektrospotřebiče, provozní zařízení a manipulační techniku. Hmotné zdroje společnost používá ke své činnosti, minimální množství pronajímá, výše zdrojů je stabilní. Ke změnám dochází pouze v návaznosti na rozrůstání společnosti či vzhledem k plánované obnově zastaralého majetku, která probíhá rovnoměrně.

Náročné pro společnost je zajištění provozu Polikliniky AGEL v Novém Jičíně. Činnost společnosti spočívá především v obchodních aktivitách a v poskytování služeb v oblasti lékárenství, samotné zabezpečení chodu polikliniky tak představuje pro společnost Repharm vysokou zátěž, spočívající zejména v řešení technických problémů a administraci v souvislosti s pronájmem prostor. Péče o celou budovu také představuje zvýšené finanční nároky na opravy a pořízení nových investic Mimo lékárnu na Poliklinice AGEL, provozuje společnost lékárny v pronajatých prostorách, což je nevýhodou z důvodu vysokých plateb nájemného a rizika neprodloužení nájmu ze strany pronajímatele, jelikož smluvní vztahy jsou většinou uzavírány na dobu určitou. Vhodné by také bylo sjednocení vizualizace interiéru lékáren AGEL v rámci České republiky. Současná nejednotnost může být z pohledu zákazníka vnímáno přinejmenším „zvláštně“ s ohledem na kapitálové zajištění společnosti a velikost samotného holdingu AGEL. Sjednocením interiéru přístupného klientům by došlo k podpoře značky lékáren AGEL

Nehmotné zdroje

Zdroje nehmotného charakteru pro společnost představuje zejména dlouhodobý nehmotný majetek evidovaný v rozvaze. K 31. 12. 2016 představuje největší podíl tohoto majetku goodwill, v celkové výši 6 179 tis. Kč, související s nákupem lékáren. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek ve výši 702 tis. Kč zahrnuje licence pro lékárenský SW Mediox, MS Office a také SW umožňující provoz e-shopu lékáren AGEL. Dlouhodobým nehmotným majetkem je označován majetek s jednotkovou pořizovací cenou od 10 tis. Kč a

dobou upotřebitelnosti delší než jeden rok. Majetek nižší hodnoty je účtován přímo do nákladů.

Z důvodu zkvalitňování služeb a získání širších možností v oblasti obchodních aktivit, společnost Repharm podnikla v roce 2011 potřebné kroky k nastavení stěžejních procesů v rámci provozů lékáren s odbornými pracovišti, tj. nemocničních lékáren, které jsou důležité v rámci obchodních aktivit společnosti. Výsledkem bylo získání certifikace systému zajišťování kvality v organizaci v souladu s ISO 9001:2008 pro přípravu, výdej a skladování farmaceutických prostředků, farmaceutické činnosti v lékárnách s odbornými pracovišti.

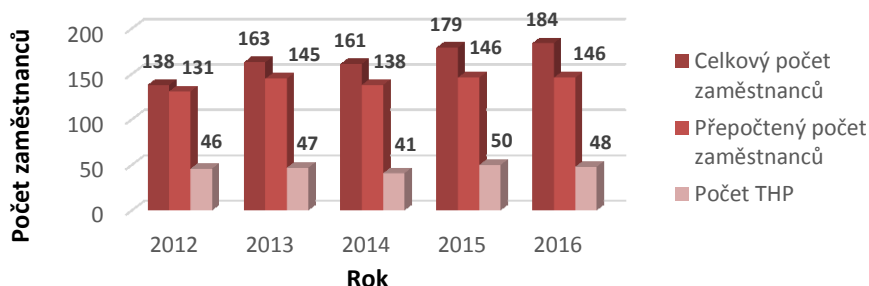
K nehmotným zdrojům patří také jméno společnosti, její image a samotná historie společnosti. Tyto hodnoty buduje společnost od svého vzniku, po celou dobu své existence.

Lidské zdroje

Personální oblast představuje pro společnost klíčovou aktivitu ve vztahu k podnikatelské činnosti, spočívající v potřebě kvalifikované pracovní síly. V rámci organizační struktury společnosti bylo zřízeno personálně-mzdové oddělení, zaštiťující veškeré činnosti ve vztahu k zaměstnancům, zejména zajištění výběrových řízení, péči o zaměstnance, tvorbu příslušných směrnic, spolupráci na hodnocení a motivačním systému zaměstnanců až po samotné zpracování mezd.

Jak je možné vyčíst z grafu 4.13, počet zaměstnanců ve sledovaném období roste společně s růstem společnosti a budováním sítě lékáren, z čehož vyplývá, že nárůst se týká zejména personálu pracujícího v lékárnách. Počet zaměstnanců pracujících na správě společnosti se ve sledovaném období výrazně nemění. K částečnému poklesu došlo v roce 2014 vlivem reorganizace práce na úseku správy společnosti. V roce 2015, z důvodu otevření nových lékáren, však počet zaměstnanců opět vzrostl. Úbytek zaměstnanců správy v roce 2016 byl způsoben přirozenou fluktuací zaměstnanců.

Graf 4.13 Vývoj počtu zaměstnanců



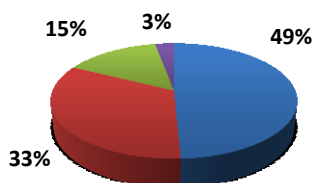
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti (2017)

K 31. 12. 2016 společnost zaměstnávala 136 odborných zaměstnanců, zahrnujících farmaceuty, farmaceutické asistenty, sanitáře a ostatní personál, zejména uklízečky a řidiče, viz graf 4.14. Průměrný věk zaměstnanců společnosti je 41 let, podíl zaměstnanců v jednotlivých věkových kategoriích je uveden v grafu 4.15.

Graf 4.14

Struktura zaměstnanců lékáren

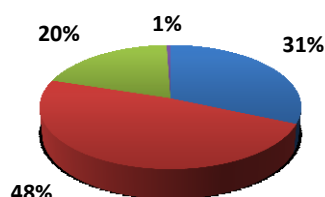
■ Farmaceut
■ Sanitář
■ Farmaceutický asistent
■ Ostatní personál lékárny



Graf 4.15

Věková struktura zaměstnanců

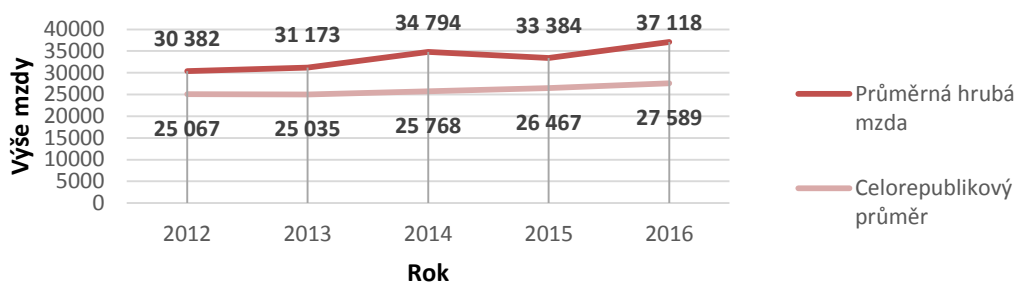
■ 20 - 34 let
■ 35 - 49 let
■ 50 - 65 let
■ nad 65 let



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti (2017)

Poslední zjišťovanou oblastí je výše průměrné hrubé mzdy zaměstnanců. Výše mzdy až na lehký propad v r. 2015, vykazuje rostoucí trend. V grafu 4.16 je průměrná hrubá mzda ve společnosti porovnána s celorepublikovým průměrem, kdy je patrné, že mzdy ve společnosti se pohybují nad touto hranicí. Je pracováno s průměrným přepočteným stavem zaměstnanců.

Graf 4.16 Průměrná hrubá mzda zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti (2017)

Společnost podporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, vítá zájem zaměstnanců o účast na školeních a seminářích. Motivační systém je zaměřen jak na finanční ohodnocení, tak na možnost kariérního postupu. Mezi poskytované benefity patří životní a penzijní připojištění, stravenky, pět dnů dovolené navíc, příspěvky na dětské letní a zimní pobyty. Zejména vedoucím zaměstnancům pak náleží mobilní telefon, notebook a vozidlo k služebním i soukromým účelům. Důležitým faktorem je také individuální přístup k zaměstnancům, který odpovídá spíše malému podniku. Z důvodu podpory týmové spolupráce pořádá společnost

Repharm každoročně zábavní akce pro všechny zaměstnance a výjezdní porady vedoucích zaměstnanců. To vše prospívá rozvoji firemní kultury a spolupráci zaměstnanců mezi útvary.

Finanční zdroje

Finanční zdroje jsou poslední zkoumaným faktorem interní analýzy společnosti. K 31. 12. 2016 vykazoval stav aktiv a pasiv 448 259 tis. Kč. Ve struktuře pasiv představuje větší podíl objem cizích zdrojů, jejichž výše dosahuje 256 828 tis. Kč. Nejvyšší položkou je objem závazků z obchodních vztahů ve výši 155 903 tis. Kč. Vlastní kapitál je evidován ve výši 191 414 tis. Kč, kdy nejvýznamnější položkou je výsledek hospodaření minulých let (107 258 tis. Kč) a výsledek hospodaření běžného účetního období (76 444 tis. Kč). Z aktiv tvoří největší položku objem oběžného majetku v celkové výši 338 141 tis. Kč, kdy zásadní je objem pohledávek z obchodních vztahů 225 202 tis. Kč. Společnost eviduje finanční prostředky v pokladně a na bankovních účtech. K 31. 12. 2016 evidovala zůstatek dlouhodobého úvěru poskytnutého na kompletní rekonstrukci a vybavení Polikliniky AGEL ve výši 18 096 tis. Kč, kdy tento úvěr bude splacen v průběhu roku 2018. Úvěr je zajištěn zástavním právem k zmiňované nemovitosti. Podrobněji bude finanční situace rozebrána v podkapitole „finanční analýza“.

4.2.1.1 Shrnutí analýzy vnitřních zdrojů

Výhodou společnosti je probíhající plynulá obměna hmotných zdrojů. Mezi další výhody patří zprovoznění e-shopu lékárny, nástroje, kterým se společnost dostává do povědomí zákazníků. Je nutno dále jej rozvíjet ve shodě se současným trendem, a to jak z hlediska nabídky produktů, tak s možnostmi informačních technologií. Také získání certifikátu kvality v oblasti činnosti nemocničních lékáren je důležitým posunem, který společnosti otevírá cestu k možnosti účasti na veřejných zakázkách a získání dalších zákazníků. Z oblasti lidských zdrojů nevyplývají v současné době žádná rizika, společnost má nastaven motivační systém a poskytuje řadu benefitů. Mezi nevýhody patří provozování lékáren v pronajatých prostorách včetně sídla společnosti, což znamená existenci velmi vysokých nákladů na provoz a riziko možnosti neprodloužení smlouvy pronajímatelem po uplynutí doby určité, sjednané ve smlouvě či podání výpovědi. Jistou zátěž a riziko pro společnost znamená zabezpečení provozu Polikliniky AGEL v Novém Jičíně. Tato činnost zatěžuje společnost jak administrativně, tak klade nároky na investice k zabezpečení provozu. K nevýhodám patří rovněž nejednotná vizualizace prostor lékáren přístupných klientům, což snižuje význam značky lékáren AGEL.

4.2.2 Finanční analýza

Finanční zdraví společnosti zde bude hodnoceno pomocí poměrových finančních ukazatelů, konkrétně ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Podkladem pro zpracování jsou účetní výkazy z období let 2012 až 2016, uvedené v přílohách 3 až 12.

Ukazatelé rentability

Rentabilita patří mezi jedny z nejdůležitějších ukazatelů společnosti, měřící ziskovost a výnosnost vloženého kapitálu. Obecný výpočet tohoto ukazatele představuje vyjádření poměru zisku k vloženým prostředkům. Výsledky výpočtu jednotlivých ukazatelů v procentech jsou uvedeny v tabulce 4.2.

Tab. 4.2 Vývoj ukazatelů rentability v procentech

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Rentabilita aktiv (%)	22,56	18,40	10,61	10,39	21,08
Rentabilita dlouhodobých zdrojů (%)	35,49	27,81	17,54	20,49	44,45
Rentabilita vlastního kapitálu (%)	39,88	28,72	17,33	19,26	39,94
Rentabilita tržeb (%)	10,51	7,47	3,43	2,97	5,48

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti (2017)

Prvním ukazatelem je **rentabilita aktiv (ROA)**, poměřující výši zisku s celkovými aktivy vloženými do podnikání. Nejvyšší hodnota byla zjištěna za rok 2012, a to 22,56 %. V letech 2013 až 2015 rentabilita aktiv postupně klesala, což bylo způsobeno snižujícím se hospodářským výsledkem z důvodu nárůstu nákladů v oblasti přijatých služeb a mzdových nákladů. Došlo rovněž k poklesu ostatních provozních výnosů. Pozitivním zjištěním je viditelný opětovný nárůst za rok 2016.

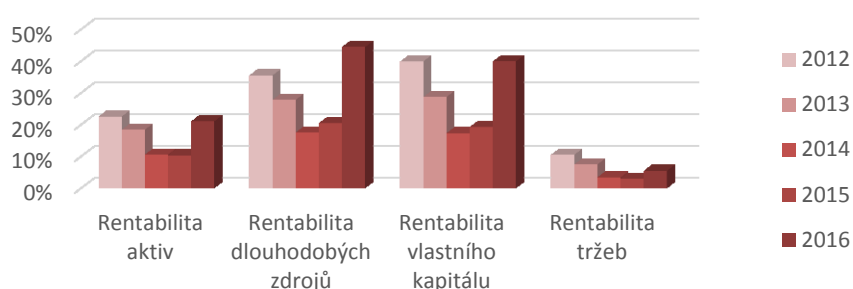
Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE) je ukazatelem měřícím výnosnost vlastního kapitálu spojeného s dlouhodobými cizími zdroji. Vyjadřuje, jakým způsobem je společnost schopna odměnit své investory, kteří do společnosti vložili svůj kapitál. Ze zjištěných výsledků vyplývá pozitivní závěr, vzhledem k opětovně stoupajícím hodnotám tohoto ukazatele. Za rok 2016, hodnota dosahuje 44,45 % a převyšuje hodnotu z roku 2012. V mezidobí došlo k poklesu ukazatele z důvodu snížení výsledku hospodaření.

Dalším sledovaným ukazatelem je **rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**, vyjadřující celkovou výnosnost vlastních zdrojů i jejich zhodnocení v zisku. Pro výpočet je používán zisk očištěný o úroky a daně. Ukazatel rentability vlastního kapitálu meziročně klesl, kdy rostoucí trend nastal až v roce 2015. V roce 2016 ji dosahuje hodnoty 39,94 %, což je vyšší hodnota

než v počátku sledovaného období. Tento nárůst byl způsoben nejen růstem hospodářského výsledku společnosti, ale i snížením podílu vlastního kapitálu k celkovému kapitálu.

Posledním z ukazatelů rentability je **rentabilita tržeb (ROS)** vyjadřující stupeň ziskovosti, tj. výši zisku v Kč na 1 Kč tržeb. Opět je možné si všimnout poklesu tohoto ukazatele v letech 2013 až 2015 oproti roku 2012, kdy společnost získala z jedné Kč tržeb více než 10 haléřů zisku. V roce 2016 došlo tak jako u ostatních ukazatelů rentability k jeho růstu a dosáhl výše 5,48 %. Pro ucelený přehled autorka přikládá grafické znázornění vývoje výše uvedených ukazatelů (graf 4.17).

Graf 4.17 Ukazatele rentability



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti (2017)

Pro všechny ukazatele rentability je žádoucí jejich rostoucí trend. V případě jejich poklesu je nutné hledat příčinu této situace.

Ukazatelé likvidity

Pomocí ukazatelů likvidity je možné vyjádřit platební schopnost společnosti, tj. schopnost společnosti dostat svým závazkům. Znalost platební schopnosti je pro chod společnosti klíčová. Výsledky výpočtu ukazatelů likvidity jsou uvedeny v tabulce 4.3 a jejich vývoj zobrazen v grafech 4.18 a 4.19.

Tab. 4.3 Ukazatelé likvidity

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Okamžitá likvidita	0,01	0,03	0,03	0,02	0,02
Pohotová likvidita	1,88	1,99	1,73	1,36	1,21
Běžná likvidita	2,10	2,25	1,92	1,60	1,47

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti (2017)

Při výpočtu **okamžité likvidity** je počítáno s pohotovými platebními prostředky. Existují odlišné názory na doporučené pásmo tohoto ukazatele. Dle Růčková (2015) je pro Českou

republiku toto pásmo v rozmezí 0,6 – 1,1. Ačkoliv okamžitá likvidita společnosti v průběhu sledovaného období roste, nedosahuje stále požadovaných hodnot.

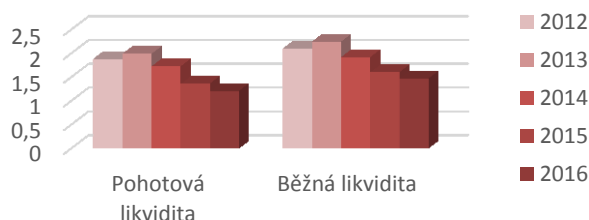
Při výpočtu **pohotové likvidity** jsou pohotové platební prostředky nahrazeny oběžným majetkem očištěným o zásoby, jelikož jde o nejméně likvidní položku. Doporučená hodnota je optimálně rovna 1, maximálně by měla dosahovat 1,5. z příložené tabulky je patrné, vypočtené hodnoty za rok 2015 a 2016 odpovídají doporučenému rozmezí.

Hodnota **běžné likvidity** vypovídá o schopnosti společnosti pokrýt krátkodobé závazky oběžným majetkem. Doporučované rozmezí je od 1,5 do 2,5. Mimo roku 2016 se ukazatel ve sledovaném období pohybuje ve stanoveném rozmezí.

Graf 4.18 Okamžitá likvidita



Graf 4.19 Pohotová a běžná likvidita



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti (2017)

Společnost Repharm vykazuje zejména v závěru sledovaného období výsledky téměř shodné s doporučenými hodnotami vyjma okamžité likvidity. Neuspokojivé hodnoty ukazatelů pohotové a běžné likvidity byly ovlivněny nepoměrem mezi výši krátkodobých závazků a oběžného majetku.

Ukazatelé aktivity

Prostřednictvím těchto ukazatelů je měřena efektivita hospodaření společnosti se svými aktivy. Základními ukazateli zjišťujícími vázanost kapitálu v různých formách aktiv jsou ukazatele doby obratu a obratovosti. Výsledky výpočtu jednotlivých ukazatelů jsou uvedeny v tabulce 4.4 a jejich vývoj je zobrazen v grafech 4.20 a 4.21.

Tab. 4.4 Ukazatelé aktivity

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Obrátka celkových aktiv	1,74	1,99	2,52	2,83	3,11
Doba obratu aktiv	207,01	180,55	143,13	127,02	115,76
Doba obratu zásob	16,72	15,70	10,91	14,45	15,59
Doba obratu pohledávek	141,26	119,73	94,79	80,64	70,53
Doba obratu závazků	112,16	86,96	71,35	68,85	64,75

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti (2017)

Obrátka celkových aktiv měří rychlost obrátu celkových aktiv, tedy intenzitu využití celkového majetku společnosti, tzn. udává počet obrátů celkových aktiv za rok. U tohoto ukazatele jsou žádoucí rostoucí hodnoty, čímž společnost prokazuje efektivní hospodaření se svým majetkem. Ve sledovaném období je vývoj tohoto ukazatele pozitivní, neboť postupně roste. Majetek je v roce 2012 otočil 1,74krát, v roce 2016 již 3,11krát.

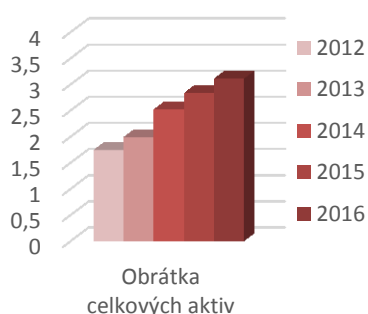
Dalším ukazatelem je **dobu obrátu aktiv**, vyjadřující, za jak dlouho dojde k obrátu celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Závisí na obrátu fixního a pracovního kapitálu, kdy vyšší podíl fixního kapitálu zvyšuje hodnotu tohoto ukazatele. Rovněž je ovlivňován vývojem tržeb. Pozitivní je pokles tohoto ukazatele a dle zjištěných výsledků ve sledovaném období se společnosti daří tento ukazatel postupně snižovat.

Ukazatel **doby obrátu zásob** vyjadřuje, kolik dní je oběžný majetek vázán ve formě zásob, kolikrát jsou prodány a naskladněny. Obecným trendem je snižování hodnoty tohoto ukazatele. Jak je možné vyčíst z přehledné tabulky, ačkoli vývoj hodnot od roku 2012 postupně klesal, od roku 2015 dochází opět k jeho zvyšování. Toto zjištění svědčí o nárůstu aktiv společnosti ve formě zásob, zbytečně vysokými v porovnání s dosahovanými tržbami.

Doba obrátu pohledávek vypovídá o platební morálce odběratelů společnosti. Během sledovaného období postupně doba obrátu klesala, až na 70,53 dnů v roce 2016. Zkracování doby inkasa pohledávek svědčí o zlepšující se platební schopnosti odběratelů. Cílem je co nejkratší doba inkasa pohledávek. Naproti tomu **doba obrátu závazků** vypovídá o platební morálce společnosti, tj. v jakých lhůtách hradí své závazky k dodavatelům. Doba úhrady závazků se ve sledovaném období rovněž postupně snižuje. Společnost se snaží o dosažení kratší doby úhrady pohledávek a delší doby úhrady závazků.

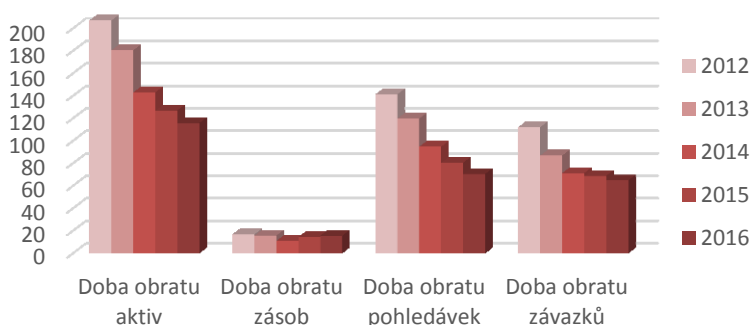
Graf 4.20

Obrátka celkových aktiv



Graf 4.21

Doba obrátu



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti (2017)

Ukazatelé zadluženosti

Pomocí ukazatelů zadluženosti je možné definovat vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování ve společnosti a rozsah v jakém společnost tyto zdroje využívá k financování svých potřeb. Výsledky výpočtu jednotlivých ukazatelů jsou uvedeny v tabulce 4.5 a v grafech 4.22 až 4.24.

Tab. 4.5 Ukazatelé zadluženosti

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Ukazatel celkové zadluženosti (%)	54,18	48,16	50,23	56,29	57,29
Dlouhodobá zadluženost (%)	17,74	14,33	10,72	7,03	4,72
Běžná zadluženost (%)	36,44	33,83	39,13	47,18	51,22
Zadluženost vlastního kapitálu (%)	118,27	92,91	100,95	128,81	134,17
Úrokové krytí	42,96	50,38	36,20	37,42	90,42
Úrokové zatížení (%)	2,33	1,98	2,76	2,67	1,11

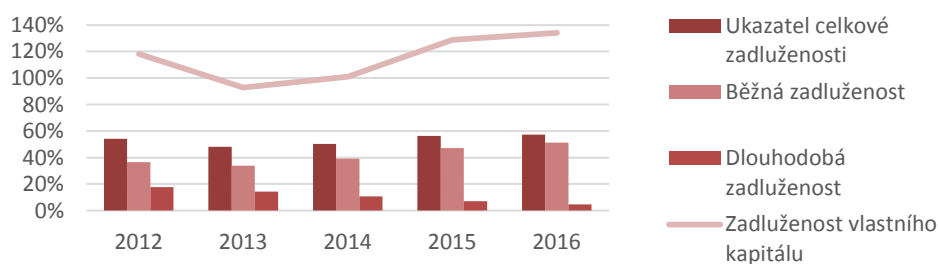
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti (2017)

Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům společnosti. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím vyšší je riziko věřitelů společnosti. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat pod 70 %, což i přes rostoucí trend společnost splňuje. Analytické ukazatele celkové zadluženosti pak podrobněji informují o složení celkové zadluženosti z hlediska poměru dlouhodobého a krátkodobého cizího kapitálu. Společnost vykazuje vyšší hodnoty u krátkodobých cizích zdrojů.

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu vyjadřuje podíl cizího kapitálu k vlastním zdrojům a závisí na individuálních podmínkách společnosti a postoji majitelů k riziku. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se měla u stabilních společností pohybovat v rozmezí od 80 % do 120 %. Ve sledovaném období se hodnota ukazatele pohybuje u horní hranice doporučené hodnoty, kdy v roce 2015 a 2016 byla již mírně překročena. Tento stav je zapříčiněn jednak nárůstem cizích zdrojů společnosti, jednak snížením vlastního kapitálu.

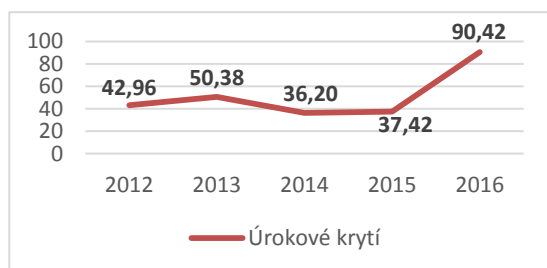
Dalšími důležitými ukazateli je **úrokové krytí** a **úrokové zatížení**. První z těchto ukazatelů vyjadřuje, kolikrát jsou úroky kryty výši provozního zisku. Pozitivní je rostoucí trend tohoto ukazatele svědčící o poklesu nákladových úroků a v roce 2016 by úroky byly uhrazeny 90,42 krát. Druhým ze jmenovaných ukazatelů je úrokové zatížení a vyjadřuje, jakou část provozního zisku úroky odčerpávají. Jedná se o obrácený ukazatel k úrokovému krytí, pozitivní je tedy klesající trend ukazatele. Stejně jako u úrokového krytí se i hodnota tohoto ukazatele vyvíjí pozitivně a v roce 2016 poklesla na 1,11 %, tzn., že pouze 1,11 % provozního zisku je odčerpáno úroky.

Graf 4.22 Ukazatelé zadluženosti

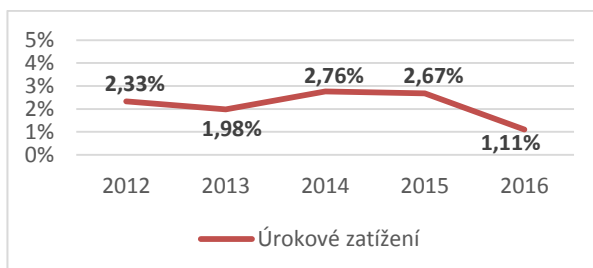


Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti (2017)

Graf 4.23 Úrokové krytí



Graf 4.24 Úrokové zatížení



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti (2017)

Zadluženost není chápána pouze jako negativní charakteristika a společnost nemusí k financování své činnosti požívat pouze vlastní kapitál. Růst zadluženosti může zvýšit rentabilitu a tržní hodnotu společnosti, avšak současně ohrožuje její finanční stabilitu. Proto je třeba vždy zvážit přínosy, ale zároveň pracovat s možnými riziky vyplývajících z volby varianty financování.

4.2.2.1 Shrnutí finanční analýzy

Z provedené finanční analýzy vyplývá, že v závěru sledovaného období dochází ke zlepšení všech zjišťovaných ukazatelů. Hlavním důvodem je opětovný růst hospodářského výsledku. U ukazatelů rentability svědčí o zlepšující se situaci společnosti jejich nárůst. Společnost tento růst vykazala u všech ukazatelů rentability v roce 2016, což svědčí o stabilizaci stavu společnosti. Z ukazatelů likvidity je problematická hodnota u okamžité likvidity, kdy společnost Repharm nemá dostatek pohotových platebních prostředků. U pohotové a běžné likvidity jsou v závěru sledovaného období výsledky téměř shodné s doporučenými hodnotami. Co se týká ukazatelů aktivity, pozitivní je růst hodnot obrátky celkových aktiv, společnost by se však měla zaměřit na oblast zásob a jejich řízení, jelikož v roce 2016 došlo k jejich navýšení a jsou v nich vázány finanční prostředky, které by společnost mohla investovat jiným způsobem. Problém autorka rovněž spatřuje ve špatném řízení pohledávek, kdy doba jejich splatnosti převyšuje dobu úhradu závazku společnosti.

Z ukazatelů zadluženosti převyšuje doporučené hodnoty pouze zadluženost vlastního kapitálu, který je způsoben nejen vlivem zvýšení cizích zdrojů, ale také snížením vlastního kapitálu. Z důvodu nízkého zadlužení společnosti se ukazatele úrokového krytí a zatížení pohybují v pozitivních hodnotách.

4.3 SWOT analýza

Poslední metodou použitou pro účely bakalářské práce je SWOT analýza, vycházející z předchozích analýz aplikovaných na společnosti Repharm a propojující faktory vnějšího a vnitřního okolí společnosti. Z interní analýzy vyplývají silné a slabé stránky společnosti, z externí analýzy jsou patrné příležitosti a hrozby, působící na společnost zvenčí. Výběr konečných faktorů ovlivňujících společnost (tab. 4.6) byl konzultován s vedením společnosti Repharm.

Tab. 4.6 SWOT

SILNÉ STRÁNKY (S) (STRENGTHS)	SLABÉ STRÁNKY (W) (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zázemí holdingu AGEL ▪ Široké portfolio zákazníků ▪ Kvalita podložená certifikací ▪ Dostatek kvalifikované pracovní síly ▪ Nezávislost na konkrétním dodavateli ▪ Poskytování darů zdravotnickým zařízením 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nízký počet provozoven ▪ Zabezpečení provozu Polikliniky AGEL ▪ Nízká úroveň okamžité likvidity ▪ Špatné řízení pohledávek ▪ Absence strategického řízení ▪ Provoz lékáren v pronajatých prostorách
PŘÍLEŽITOSTI (O) (OPPORTUNITIES)	HROZBY (T) (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Akvizice nových lékáren ▪ Rozšíření spolupráce v rámci holdingu AGEL ▪ Vstup na nové trhy ▪ Rozvoj e-shopu, podpora prodeje ▪ Sjednocení vizualizace prodeje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hrozba sankcí kontrolních orgánů ▪ Vládní zásahy a regulace ▪ Náročnost dodržování legislativních nařízení ▪ Konkurence v odvětví ▪ Příliš nízká marže

Zdroj: vlastní zpracování

Na stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb navazuje vyhodnocení zjištěných informací a posouzení, zda u společnosti převládají silné nebo slabé stránky a zda z okolního prostředí proudí spíše příležitosti nebo hrozby. Jednotlivé faktory je nutné vyhodnotit, obodovat je a přiřadit jim váhu (tab. 4.7 až 4.10). Body jsou jednotlivým faktorům přiřazovány dle hodnotící bodové škály v rozmezí 1 až 5, kdy 1 znamená malý význam a 5 největší význam. Tyto body a váhy po vzájemném vynásobení vymezí konečnou významnost jednotlivých faktorů. Následně je proveden součet těchto významností, zvláště pro silné a

slabé stránky, taktéž pro příležitosti a hrozby. Způsob bodování a stanovení váhy jednotlivých faktorů, jejichž součet musí být roven jedné, byly konzultovány s vedením společnosti.

Tab. 4.7 Silné stránky

Jednotlivé faktory	Body	Váha	Významnost
Silné stránky			
Zázemí holdingu AGEL	5	0,31	1,55
Široké portfolio zákazníků	5	0,22	1,10
Kvalita podložená certifikací	2	0,09	0,18
Dostatek kvalifikované pracovní síly	4	0,21	0,84
Nezávislost na konkrétním dodavateli	3	0,14	0,42
Poskytování darů zdravotnickým zařízením	1	0,03	0,03
Celkem	x	1,00	4,12

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky představují první skupinu faktorů působících na společnost Repharm. Společnost má silné zázemí vytvářené holdingem AGEL, poskytující společnosti podporu v mnoha oblastech. Jedná se zejména o poskytované právní služby, výběr dodavatelů služeb, personální řízení či řízení v oblasti investic. Významný je rovněž vliv spolupráce v rámci holdingu na portfolio zákazníků, tvořené z velké části nemocničními a zdravotnickými zařízeními mateřské společnosti. Neméně podstatný je dostatek kvalifikované pracovní síly na trhu práce. Mezi další silné stránky pak patří nezávislost na konkrétním dodavateli, kterých je na trhu dostatečné množství. V neposlední řadě společnosti přináší výhodu také certifikace kvality v oblasti činnosti nemocničních lékáren, podmiňující účast na veřejných zakázkách a podpora nemocničních zařízení, vedoucí ke zlepšení poskytované zdravotní péče.

Tab. 4.8 Slabé stránky

Jednotlivé vlivy	Body	Váha	Významnost
Slabé stránky			
Nízký počet provozoven	3	0,18	0,54
Zabezpečení provozu Polikliniky AGEL	4	0,20	0,80
Nízká úroveň okamžité likvidity	1	0,09	0,09
Špatné řízení pohledávek	2	0,10	0,20
Absence strategického řízení	5	0,28	1,40
Provoz lékáren v pronajatých prostorách	3	0,15	0,45
Celkem	x	1,00	3,48

Zdroj: vlastní zpracování

Z výčtu **slabých stránek** je podstatná absence strategického řízení. Jak již bylo zmíněno při představení společnosti, zcela chybí vytyčení strategických cílů a hodnocení jejich plnění, což svědčí o absenci komplexního strategického řízení. Mezi další slabé stránky patří zabezpečení provozu Polikliniky AGEL, jejíž je společnost Repharm vlastníkem. Společnost se především zaměřuje na obchodní činnost a poskytování služeb v oblasti lékárenství, samotné zabezpečení chodu polikliniky je tak pro společnost zátěží. Slabinou společnosti je

také nízký počet provozovaných lékáren v porovnání s konkurenty typu řetězcových lékáren. Nemalý finanční dopad má na společnost skutečnost týkající se provozování lékáren v pronajatých prostorech, kdy ceny nájmu jsou ve většině případů nastaveny velmi vysoko. Nájemní smlouvy jsou většinou uzavírány na dobu určitou, z čehož vyplývá i existence rizika dalšího neprodloužení nájemní smlouvy. V případě, že daná provozovna vykazuje významné hodnoty hospodářského výsledku, může pak dojít k výraznému propadu v celkovém výsledku hospodaření společnosti. Problematika řízení pohledávek a nízká okamžitá likvidita, nepředstavují pro společnost zásadní riziko.

Tab. 4.9 Příležitosti

Jednotlivé vlivy	Body	Váha	Významnost
Příležitosti			
Akvizice nových lékáren	4	0,20	0,80
Rozšíření spolupráce v rámci holdingu AGEL	5	0,33	1,65
Vstup na nové trhy	4	0,27	1,08
Rozvoj e-shopu, podpora prodeje	3	0,13	0,39
Sjednocení vizualizace prodejen	1	0,07	0,07
Celkem	x	1,00	3,99

Zdroj: vlastní zpracování

Příležitosti představují pro společnost Repharm veškeré možnosti, zvyšující její podíl na trhu, růst počtu odběratelů či zákazníků a také zajištění věrnosti zákazníků stávajících. Každý nový zákazník představuje pro společnost potenciální nárůst tržeb a tím i rostoucí hospodářský výsledek. Největší potenciál pro růst společnosti vyplývá z možnosti rozšíření spolupráce se zdravotnickými zařízeními provozovanými holdingem AGEL. Také vstup na nové trhy a zvyšování povědomí o značce lékáren AGEL v zahraničí je pro společnost velkou příležitostí, zejména pak na Slovensku, kde holding taktéž působí. Zvýšení tržního podílu je možné dosáhnout také prostřednictvím akvizic nových lékáren, podporou prodeje a zaměřením se na rozvoj e-shopu lékáren. Vnímání společnosti zákazníky a sílu značky je vhodné podpořit sjednocením vizualizace prodejen.

Tab. 4.10 Hrozby

Jednotlivé vlivy	Body	Váha	Významnost
Hrozby			
Hrozba sankcí kontrolních orgánů	1	0,13	0,13
Vládní zásahy a regulace	4	0,22	0,88
Náročnost dodržování legislativních nařízení	2	0,17	0,34
Konkurence v odvětví	5	0,27	1,35
Příliš nízká marže	3	0,21	0,63
Celkem		1,00	3,33

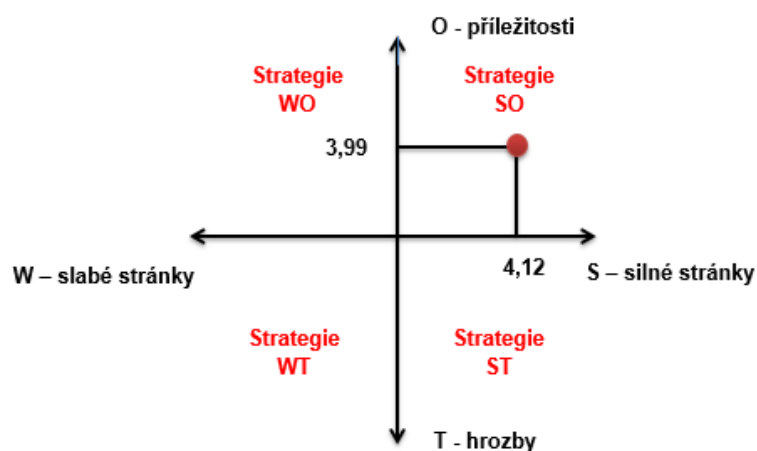
Zdroj: vlastní zpracování

Mezi **hrozby** společnosti patří zejména silná konkurence v odvětví, vládní zásahy a regulace směrem k cenám léčiv a snižování maximálních úhrad. Všechny tyto hrozby působí na uplatňování režimu cenové a doplatkové politiky společnosti, kdy dochází k neustálému snižování marže, s cílem minimalizovat dopady na klienty lékáren. Další hrozbou je dodržování legislativních nařízení, zejména v souvislosti s požadovaným vybavením lékáren, jejich technickým zabezpečením a prostorovými požadavky. V návaznosti na tyto požadavky, kontroly dozorových orgánů a výši možných sankcí, jsou ve společnosti kladeny vysoké nároky na interní kontroly.

4.3.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

V návaznosti na stanovení významnosti jednotlivých faktorů pomocí bodů a vah jsou nejvyšší efekty z interních a externích faktorů vyneseny do SWOT diagramu (obr. 4.1), pomocí něhož zjistíme varianty vyjadřující strategii podniku. Z výpočtů uvedených v předchozích tabulkách je zřejmé, že největší význam pro společnost představují silné stránky s hodnotou 4,12, které následují příležitosti s hodnocením 3,99.

Obr. 4.1 SWOT diagram



Zdroj: vlastní zpracování

Pro společnost ze SWOT diagramu vyplývá strategická alternativa, založena na využití vlastních silných stránek a vnějších příležitostí, tj. ofenzivní strategie neboli strategie růstu. Jelikož cílem práce je provedení strategické analýzy a předložení doporučení a návrhů vedoucích ke zlepšení současné situace společnosti. Další kroky, navazující na určení strategie, již nebudou podnikány.

5 Návrhy a doporučení

Na základě provedení strategické analýzy, zahrnující metody představené v teoretické části bakalářské práce a z výsledků vyplývajících z provedené SWOT analýzy, jsou v této kapitole představeny návrhy a doporučení, zaměřující se na budoucí pozitivní rozvoj společnosti. Vybrané metody byly aplikovány na společnosti Repharm a. s., provozující síť lékáren AGEL.

Z výsledků SWOT analýzy, propojující faktory vnějšího a vnitřního okolí společnosti vyplývá, že společnost by se měla zaměřit na strategii růstu, založené na využívání svých silných stránek a také příležitostí, plynoucích z okolí. Společnost Repharm by tedy měla využít veškerých svých předností k získání konkurenční výhody a silné pozice na trhu.

K zásadním přednostem patří podpora a zázemí holdingu AGEL. Společnost jako součást takového koncernu, orientujícího se v oblasti zdravotnictví, má daleko větší možnost realizace svých záměrů, plynoucích především z hlediska snadnějšího přístupu k financím a orientace v problematice poskytování zdravotní péče, jehož je lékárenství součástí. Síla holdingu spočívá také v možnosti společnosti spolupracovat s ostatními členy v rámci skupiny, zejména s nemocničními a zdravotnickými zařízeními. Tato obchodní spolupráce je nejen přínosem ve vztahu k růstu výsledku hospodaření, ale také rozvíjí činnost lékáren jinými směry, a to z hlediska odbornosti poskytovaných služeb. Díky této skutečnosti může společnost poskytovat širší portfolio služeb, což značně rozšiřuje síť jejich odběratelů. Silnou stránku společnosti a zároveň přednost představuje dostatek kvalifikované pracovní síly na trhu práce a nezávislost na konkrétním dodavateli, kterých je na trhu dostatečné množství. Společnost tak v případě výpadků léčiv u jednoho dodavatele může oslovit dodavatele jiného. Rozšiřování odběratelské sítě také podporuje získaná certifikace kvality v oblasti činnosti nemocničních lékáren. Certifikát kvality je vyžadován při výběrových řízeních v souvislosti s vyhlašovanými veřejnými zakázkami, společnost má certifikaci dle ISO 9001:2008 a v současné době je připravován přechod na systém zajišťování kvality v souladu s normou ISO 9001:2015.

Všechny uvedené přednosti by měly společnosti pomoci využít identifikované příležitosti daného trhu. Jelikož záměrem a vizí společnosti je vytvoření celorepublikové sítě veřejných lékáren za účelem zvýšení dostupnosti a kvality poskytování lékárenských služeb, je potřeba návrhy a doporučení směřovat do této oblasti.

Jednou z možností, jak dosáhnout vyššího podílu na daném trhu, je rozšíření interní spolupráce mezi dceřinými společnostmi holdingu, spočívající v umístění lékárny AGEL v každém zdravotnickém zařízení provozovaném holdingem AGEL. Toto strategické umístění povede k výraznému nárůstu klientů, kteří v současné době navštěvují lékárny konkurence v okolí. Prostřednictvím zvýšení spolupráce v rámci holdingu je možné také využití vstupu na nové trhy a zvyšování povědomí o značce lékáren AGEL v zahraničí. Příležitost pak přináší zejména trh Slovenské republiky, kde holding taktéž působí. V prvním kroku by se opět jednalo o provozování lékáren v rámci již fungujících zdravotnických zařízení s postupným využitím příležitostí celého trhu ve smyslu akvizic nových lékáren.

Společnost Repharm by také měla stále monitorovat chování konkurence a předcházet tak jejímu rozrůstání, zejména pak v okolí svých provozoven. Jednou z možností, jak zamezit rozrůstání konkurentů společnosti, je využití nabídek malých lékáren k odkupu podniku. Některé, zejména menší lékárny, již nejsou schopny udržet si svou pozici na trhu a přistupují k prodeji svých provozů. Jelikož společnost Repharm patří mezi kapitálově silnější společnosti, měla by této možnosti využít. V tomto případě je třeba důkladně vyhodnotit všechny možná rizika z této aktivity plynoucí. Důležitý je propočet návratnosti této investice a predikce budoucího vývoje nové pobočky. Případný počáteční ztrátový provoz je možno pokrýt z kladného výsledků hospodaření ostatních provozoven. Na tuto příležitost nemůže společnost pouze čekat, možnosti akvizic je potřeba aktivně vyhledávat a předběhnout tak hlavní konkurenty. Společnost v příštím roce doplatí čerpaný úvěr, a pokud její hospodaření zůstane stabilní, může pro účely koupě podniku využít financování formou nového úvěru.

Důležitou úlohu v jakékoliv podnikatelské činnosti zastává oblast marketingu a podpory prodeje. Společnost by se měla zaměřit na klienty lékáren, zjišťovat jejich potřeby a přání. Vhodná je realizace marketingového výzkumu, zaměřená na zjištění spokojenosti klientů s poskytováním lékařské péče. Ze zjištěných výsledků může společnost čerpat a přizpůsobit klientům svou nabídku produktů a služeb. Vhodné je rozvíjet bonusový systém pro klienty, kdy tímto způsobem společnost vyzvedává důležitost klienta. Neméně důležitá je aktivita spočívající v pořádání „promo“ akcí, dnů zdraví a zdůrazňování slevových akcí se zaměřením na dosažení zvýšení obrátů prodeje. Vynikajícím nástrojem ke zvýšení obrátu je provozování e-shopu. V současné době společnost e-shop provozuje, výsledky prodeje však nedosahují plánovaných hodnot. V roce 2018 se společnost plánuje zaměřit na tuto formu prodeje, její podporu včetně nákupu nového SW zajišťujícího vyšší funkcionalitu jak pro klienty, tak pro společnost z titulu možnosti získávání adekvátních výstupů a statistik. Společnost by do této

formy prodeje měla více investovat a vytvořit tým, který se tvorbě nového e-shopu bude plně věnovat a řešit případné problémy, a to jak v době jeho tvorby, tak ty, které vzniknou v průběhu jeho plného provozu. Nutné je rozšíření počtu výdejních míst e-shopu, ideálně do všech lékáren AGEL. Dopravné je položka, která klienty obtěžuje. Aby nedošlo ke zvyšování nákladů na zajištění převozu objednávaného zboží, je vhodné zabezpečit centrální objednávkový systém, pomocí něhož by došlo k vyhodnocení objednávek klientů a k jejich následnému přerozdělení do příslušných lékáren, přičemž samotná objednávka na dodavatele by byla realizována již z místně příslušné lékárny.

Poslední, zde uváděnou příležitostí, je možnost vyzvednout samotnou značku lékárny AGEL, a vyjádřit tím sílu společnosti a obraz silného partnera, který je zde pro klienty. Ačkoliv síť lékáren společnosti Repharm čítá v současné době na 19 provozoven, nepůsobí tyto provozovny jednotně, interiérové vybavení je jiné v každé lékárně. Z toho plyne doporučení na sjednocení jejich vizualizace, konkrétně alespoň interiéru, který je přístupný klientům.

Do této chvíle byly návrhy směřovány na rozvoj společnosti, není však možno opominout slabiny společnosti Repharm a hrozby útočící z okolí. Za zásadní slabinu, jak již bylo v této práci mnohokrát zmiňováno, autorka považuje absenci komplexního strategického řízení. Aby společnost mohla využít všechny nabízené příležitosti a v budoucnu z nich profitovat, musí dojít ke stanovení strategických cílů, a celý vývoj společnosti včetně iniciace nových rozvojových aktivit, musí probíhat v určitých, postupných krocích. V případě zvyšování počtu provozoven je potřeba si stanovit, jak rychle budou přibývat, co s růstem jejich počtu souvisí, jaké budou nároky na kapitál apod. Bez stanovení konkrétních cílů, založených na propočtech a znalostech problematiky může dojít k opačnému efektu. Z tohoto důvodu je přítomnost strategického řízení jako nikdy nekončícího procesu tak důležitá. Z výše uvedeného tedy vyplývá doporučení ve smyslu zavedení tohoto procesu řízení ve společnosti.

Problematika ostatních slabých stránek, zahrnující provozování Polikliniky AGEL, nízký počet provozoven či vysoké nájemné placené za pronájem prostor k podnikání nebude v případě ekonomického růstu společnosti tak zásadní. Totéž je možné tvrdit o hrozbách plynoucích z mikrookolí společnosti, což pro společnost představuje silná konkurence v odvětví. Podmínkou je tedy vytvoření významné pozice na trhu a stát se tak „silným protihráčem“.

S hrozbami plynoucími z makrookolí společnosti je potřeba částečně kalkulovat. V případě politických faktorů či legislativních nařízení je nutné přizpůsobit se politickým rozhodnutím a dodržovat patřičné zákony a nařízení z nich vyplývající. Ve vztahu ke kontrolním orgánům a riziku sankcí je nutno zodpovědně přistupovat ke všem činnostem ve vztahu k předmětu podnikání. Jakékoliv pochybení s sebou přináší riziko těchto sankcí včetně rizika uzavření provozu lékárny. Z tohoto důvodu je ve společnosti Repharm nastaven přísný režim preventivních kontrol, což vyžaduje vysokou odbornost všech zaměstnanců společnosti, kteří mají tuto činnost ve svých odpovědnostech a rovněž jsou kompetentní k zavádění případných preventivních a nápravných opatření.

V současné době by se společnost Repharm měla zaměřit na nastavení komplexního procesu strategického řízení, na vytyčení krátkodobých a dlouhodobých cílů, stanovených v souladu s návrhy a doporučeními, vycházejících z příležitostí poskytovaných trhem.

Z krátkodobého hlediska autorka doporučuje zpracování marketingového plánu obsahujícího harmonogram realizace jednotlivých marketingových aktivit, včetně jejich věcné specifikace, finanční a časové náročnosti a také předpokládaného přínosu pro společnost. V návaznosti na tento plán je vhodné zahájit přípravu budování nového e-shopu lékáren AGEL. Předpokládaná doba přípravy marketingového plánu jsou tři měsíce a zahájení provozu nového e-shopu je reálné do jednoho roku.

Samotné rozšiřování sítě lékáren, ať v rámci zdravotnických zařízení holdingu AGEL či daného trhu, je vhodné zapracovat do dlouhodobých cílů společnosti v časovém horizontu pěti let. Je potřeba stanovit časový harmonogram zahrnující jednotlivé kroky a konkrétní počty plánovaných lékáren. K tomuto harmonogramu je potřeba přihlížet při tvorbě finančních a investičních plánů pro jednotlivá období. Sjednocení vizualizace interiéru lékáren navrhuje autorka realizovat dle hospodářských výsledků jednotlivých provozoven. Finanční nároky je opět potřeba zohlednit v plánovacích budgetech. Důležité je sledování finančního zdraví společnosti a jeho udržení pro případ naskytnutí se příležitosti trhu, spočívající v možnosti nákupu nové lékárny od cizího subjektu.

V současnosti působí společnost příliš staticky, což znamená krok zpět s ohledem na konkurenci. Bez dynamického rozvoje, využití své relativně silné pozice a nabízených příležitosti jen velmi těžko dosáhne naplnění formulace své vize.

6 Závěr

Každá společnost musí v současné době respektovat podmínky stále měnícího se podnikatelského prostředí a přizpůsobit svou činnost nárokům dnešní doby. Nepřípravenost a neschopnost reakce na vnější podněty může i progresivní společnosti s moderními a flexibilními zásadami přivést k zániku. Z tohoto důvodu je potřeba tyto podněty neustále mapovat a analyzovat.

Jako téma bakalářské práce autorka zvolila strategickou analýzu konkrétní společnosti, a to společnosti Repharm a.s., provozující síť lékáren AGEL. Ke zpracování autorka využila dostupnou literaturu, internetové zdroje a také interní materiály společnosti.

Cílem bakalářské práce bylo provedení strategické analýzy konkrétní společnosti pomocí metod uvedených v teoretické části, a na základě zjištěných výsledků předložení návrhů a doporučení, vedoucích ke zlepšení výkonu činnosti společnosti a k jejímu budoucímu rozvoji. Ke splnění tohoto cíle byly využity metody externí a interní analýzy, konkrétně metoda PESTLE, Porterův model pěti sil, interní analýza zaměřená na zjištění vnitřních zdrojů společnosti a finanční analýza zaměřená na zjištění finančního zdraví společnosti pomocí poměrových ukazatelů. K závěrečné syntéze zjištěných faktorů ovlivňujících společnost byla použita SWOT analýza.

Samotná struktura práce vychází z logické posloupnosti, kdy nejdříve byly vymezeny teoretické poznatky vztahující se k tématu, získané především z odborné literatury. V další části pak došlo k představení společnosti Repharm a.s. a k následnému praktickému využití vybraných metod, kdy na základě finálních zjištění jsou v závěru práce představeny jednotlivé návrhy a doporučení.

Ze zjištěných výsledků všech provedených analýz vyplývá, že společnost Repharm a.s. je silnou a stabilní společností, schopnou čelit konkurenci, včetně řetězcových lékáren. Podstatou úspěchu je využívání silných stránek společnosti ve vztahu k nabízeným příležitostem daného trhu. Z tohoto přístupu vychází také doporučení a návrhy autorky, jejichž realizací, za jinak neměnných okolností, dosáhne společnost celkového rozvoje a umocnění vysokého potenciálu, kterým disponuje.

Seznam použité literatury

Knihy:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. ISBN 80-7179-603-4.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od mni kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.

LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-254-8182-0.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

MATUSIKOVÁ, Lucja, Terezie BARTUSKOVÁ, Martin ČERNEK, Marie MIKUŠOVÁ, Marcela PAPALOVÁ, Petr ŠNAPKA a Kateřina ZELINKOVÁ. *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Elektronické zdroje

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. ČSÚ [23.4.2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Inflace, míra inflace - Metodika* [online]. ČSÚ [23.4.2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/kdyz_se_rekne_inflace_resp_mira_inflace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudržnosti a krajích - roční průměr* [online]. ČSÚ [23.4.2017]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM06&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v95&c=v3~8__RP2015

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. - vybrané území* [online]. ČSÚ [23.4.2017]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEM02&z=T&f=TABULKA&katalog=30845&str=v4&c=v3~3__RP2015

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy* [online]. ČSÚ [30.4.2017]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=855&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7ET_P%7E_S%7E_null_null_&katalog=30852&pvo=MZD01-A&pvo=MZD01-A&evo=v208!_MZD-LEG4_1&c=v475~8__RP2016

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. - vybrané území* [online]. ČSÚ [23.4.2017]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&katalog=30852&sp=A&skupId=855&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7ET_P%7E_S%7E_null_null_&pvo=MZD01-C&evo=v208_%21_MZD01-R-od2011_1&u=v159__VUZEMI__100__3131&c=v513%7E8__RP2016&str=v159

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Peněžní vydání domácností podle čistého peněžního příjmu na osobu* [online]. ČSÚ [3.5.2017]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZUR08&z=T&f=TABULKA&katalog=30847&c=v3~8__RP2015

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Příjmy, výdaje a životní podmínky domácností - Publikace* [online]. ČSÚ [3.5.2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prijmy-vydaje-a-zivotni-podminky-domacnosti>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Věková struktura obyvatel – pětileté věkové skupiny* [online]. ČSÚ [23.4.2017]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30845&pvo=DEMD003&str=v1525&c=v3~2__RP2015MP12DP31

FINANCE.CZ. *FINANCE: Vývoj hrubého domácího produktu.* [online]. FINANCE [23.4.2017]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/>

O LÉCÍCH.CZ. *OLECICH: Lékárny* [online]. OLECICH [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.olecich.cz/modules/apotheke/>

ŠPAČKOVÁ, Iva. *HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. IHNED: Kupní síla Čechů je nejvyšší za 10 let. Oproti průměru EU ale zůstává poloviční* [online]. IHNED [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65525750-kupni-sila-cechu-je-nejvyssi-za-10-let-oproti-prumeru-eu-ale-zustava-polovicni>

ÚSTAV ZDRAVOTNICKÝCH INFORMACÍ A STATISTIKY ČR. *ÚZIS: Zdravotnictví jako součást národní ekonomiky 2013* [online]. ÚZIS [1.5.2017]. ISBN 978-80-7472-132-8. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/publikace/zdravotnictvi-jako-soucast-narodni-ekonomiky-2013>

ŽUROVEC, Michal. *MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. MFČR: MF letos očekává růst HDP o 2,6 %* [online]. MFČR. [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2017/mf-letos-ocekava-rust-hdp-o-26-27460>

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti Repharm a.s.

Seznam zkratk


ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před odečtením úroků a daní
EBT	zisk před odečtením daní
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
HN	Hospodářské noviny
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SÚKL	Státní ústav pro kontrolu léčiv
tis.	tisíc
ÚZIS ČR	Ústav zdravotnických informací a statistiky České republiky

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 4. května 2017



Marie Vějačková

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Seznam lékáren AGEL, mapka lékáren
- Příloha č. 2 Organizační struktura Repharm a.s.
- Příloha č. 3 Rozvaha společnosti 2012
- Příloha č. 4 Výkaz zisku a ztráty 2012
- Příloha č. 5 Rozvaha společnosti 2013
- Příloha č. 6 Výkaz zisku a ztráty 2013
- Příloha č. 7 Rozvaha společnosti 2014
- Příloha č. 8 Výkaz zisku a ztráty 2014
- Příloha č. 9 Rozvaha společnosti 2015
- Příloha č. 10 Výkaz zisku a ztráty 2015
- Příloha č. 11 Rozvaha společnosti 2016
- Příloha č. 12 Výkaz zisku a ztráty 2016